

**MAGNO ANGELITO BONTORIN
TELSON CID DE PINHO MONTEIRO**

A IMPORTÂNCIA DA POLÍTICA DE CRÉDITO NO PROCESSO DE VENDAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná - UFPR, como requisito para a obtenção do título de especialista – MBA Auditoria Integral.

Orientador: Prof^ª. Dr^ª. Mayla Cristina Costa

**CURITIBA
2010**

AGRADECIMENTOS

Ao término de um trabalho, uma longa caminhada se fez, muitas pessoas foram contatadas e, neste momento, são lembradas com gratidão.

Mayla Cristina Costa, ao aceitar a orientação, tornou-se para nós, não só Mestre, mas também amiga, com quem pudemos contar em todos os momentos de necessidade.

Aos colegas de turma, Rafael, Marilsa, Marieli, Niucélia, Cezar, que durante o período e curso souberam compartilhar conosco nossas ansiedades e dúvidas e sempre nos estimularam com a presença amiga e solidária.

PENSAMENTO

... Se não soubermos para onde ir,
jamais chegaremos a lugar algum (...)

**(...) “Se não soubermos para onde ir,
jamais chegaremos a lugar algum”(...)**

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho:

Aos nossos pais, Leoterio e Paulina e Oswaldo e Lina, eterna presença em nossa vida.

Aos nossos filhos, Allan, Addan, Agatha e Natan e Natalia, razão e estímulo que nos impulsionam a buscar a renovação constante a cada dia,

Às nossas esposas, Claudia e Luciana, incansáveis e dedicadas, sempre companheiras e que aceitaram se privar de nossa companhia pelos estudos, concedendo a nós a oportunidade de conquistar mais esta realização.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da Empresa FICTICIA.....	11
Figura 2 - Fluxograma de concessão de crédito: situação atual.....	14
Figura 3 - Área desejada na Política de Crédito.....	25
Figura 4 - Fluxograma do processo de vendas com segurança: modelo proposto.....	51
Figura 5- Modelo de Ficha Cadastral - Frente	57
Figura 6 - Modelo de Ficha Cadastral - Verso	58
Figura 7 - Formulário - Parecer do Vendedor	60
Figura 8 - Detalhamento da Análise Cadastral.....	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fases da análise de crédito.....	20
Quadro 2- Fatores de uma Política de Crédito - Paiva (1997)	22
Quadro 3 - Fatores de uma Política de Crédito - Tsuru & Centa (2009)	25
Quadro 4 - Fatores de uma Política de Crédito - Pereira da Silva (2003).....	26
Quadro 5 - Condições para uma Política de Crédito - Securato (2007).....	28
Quadro 6 - Política de Crédito - Resumo dos Principais Autores Pesquisados	30
Quadro 7 - Contas a Receber e Estoques da FICTICIA.....	44
Quadro 8 - Contas a Receber e PDD.....	45
Quadro 9 - Projeção de redução da PDD para 31/12/2011	45
Quadro 10 - Empréstimos e Financiamentos	46
Quadro 11 - Contas a Receber e Estoques em 31/12/2009 e 31/12/2010	53
Quadro 12 - Etapas e Procedimentos para deferimento de crédito	54
Quadro 13 - Informações relevantes - Empresas com menos de 01 ano.....	67
Quadro 14 - Informações relevantes - Empresas com mais de 01 ano.....	68
Quadro 15 - Informações relevantes - Empresas com mais de 03 anos.....	69
Quadro 16 - Responsabilidade X Alçadas para Crédito.....	70
Quadro 17 - Responsabilidade e Autonomias para liberação de crédito.....	71

RESUMO

Bontorin, Magno Angelito e Monteiro, Telson Cid de Pinho. A importância da política de crédito no Processo de Vendas. O presente trabalho objetivou demonstrar a importância da implantação de uma Política de Crédito nas empresas que se utilizam da estratégia de concessão de crédito aos seus clientes como ferramenta para alavancar o seu resultado econômico. A falta de uma política de crédito propicia inúmeras distorções que podem trazer grandes prejuízos às empresas. A concentração de negócios em poucos clientes cria dependência e fragilidade assim como o deferimento de crédito a clientes que não comprovam ter capacidade para saldar seus compromissos ou o desconhecimento da situação patrimonial dos sócios da empresa que pleiteia crédito. Em suma, a realização de negócios que não garantem o retorno do investimento efetuado, compromete o crescimento e perpetuação da empresa. Daí a importância de se obter o comprometimento da alta gerência para que uma política de crédito possa ser implantada definindo normas e atribuições para quem analisa o crédito e também para quem aprova garantindo assim qualidade e garantia de retorno ao investimento efetuado. Pretende-se destacar o alcance desta política de crédito e os limites operacionais e procedimentos além de propor metodologia para que a Auditoria possa acompanhar os processos com a frequência necessária e garantir que as normas e procedimentos determinados estão sendo cumpridos. A empresa FICTICIA S/A, acreditou na importância da política de Crédito e determinou a sua implantação, estabelecendo alçadas e autonomias além da padronização de rotinas e formulários que permitem averiguação dos procedimentos através de rotinas de auditoria garantindo através destes procedimentos vendas lucrativas à empresa.

Palavras-chave: política de crédito; concessão de crédito; práticas de crédito; alçadas de crédito; auditoria no processo de vendas.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	9
1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO	9
1.3 DIAGNÓSTICO	10
1.4 PROBLEMA.....	16
1.5 OBJETIVOS	17
1.5.1 Objetivo Geral	17
1.5.2 Objetivos Específicos.....	17
1.6 JUSTIFICATIVA	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 ANÁLISE DE CRÉDITO	20
2.1.1 Práticas de Crédito	20
2.1.2 Política de Crédito	22
2.2 AUDITORIA NO PROCESSO DE VENDAS	31
2.2.1 Fraude nas empresas	33
3 METODOLOGIA	42
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	44
4.1 INDICADORES FINANCEIROS DA FICTICIA S/A.....	44
4.2 DADOS CADASTRAIS PARA OS CLIENTES DA FICTICIA S/A.....	46
4.3 PROCESSO PARA VENDAS COM SEGURANÇA NA FICTICIA S/A	49
4.4 PRÁTICAS DE CRÉDITO IMPLANTADAS NA FICTÍCIA S/A	52
4.4.1 Concessão de Crédito.....	53
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	77
REFERÊNCIAS	79
ANEXOS	81
Anexo 1 – Balanço Patrimonial – Empresa FICTICIA.....	82
Anexo 2 – DRE – Empresa FICTICIA	83

1. INTRODUÇÃO

Nos dias atuais onde a globalização aproxima as empresas e elimina as distâncias geográficas verifica-se também uma velocidade cada vez maior na evolução dos processos. Clientes exigem produtos de melhor qualidade e entrega imediata e condições de crédito diferenciadas. As empresas se obrigam a acompanhar diariamente os procedimentos praticados em seu mercado de atuação para que possa, dentro de suas possibilidades, adaptar-se às novas exigências.

O advento da *internet* propicia muitas facilidades aos consumidores que podem escolher produtos mesmo à distância e escolher a forma de pagamento, que geralmente, é efetuada eletronicamente.

Com isso a inovação tecnológica torna-se item de grande relevância no dia-a-dia das empresas que devem aliar suas necessidades de crescimento às necessidades e exigências dos clientes que se utilizam cada vez mais dos recursos tecnológicos para aquisição de produtos não havendo mais preocupações com o local de onde virá o seu produto desde que atenda às suas necessidades pessoais.

Assim, constantemente as empresas se deparam com dificuldades proporcionadas pela concorrência a qual atua de forma cada vez mais agressiva, seja em condições de entrega, condições de preços diferenciados, condições de entrega mais imediata. O cliente de hoje busca a condição de venda que se adéqua melhor às suas necessidades.

A empresa, por sua vez, além de preocupar-se constantemente com a atualização de seu parque fabril, acaba por expor-se demasiadamente a riscos no momento em que concede crédito para agilizar a finalização dos negócios. É neste ponto que se destaca a necessidade premente das empresas a tomarem medidas para evitar vulnerabilidades por conta de controles ineficientes fato este que também proporciona exposição à fraudes.

No processo de vendas das empresas é importante que os controles que visam garantir que a venda propriamente dita seja efetuada com qualidade de forma que o retorno do investimento seja de fato obtido para que a perenidade da organização seja garantida.

Na medida em que os profissionais das empresas se acostumam com as rotinas e, muitas vezes com a falta de uma política de crédito, propicia a falta de

cuidados com detalhes e os negócios geridos pela empresa começam a ser negligenciados e acabam comprometendo o retorno do capital investido enfraquecendo os resultados econômicos da organização.

Segundo Sousa e Chaia (2000, p 23), “a adoção de estratégias de monitoramento dos valores a receber acontece principalmente em razão de falhas que podem ocorrer nas premissas da concessão de crédito.”

É por esta razão que se pretendeu desenvolver este trabalho de TCC no curso MBA em Auditoria Integral com a finalidade de poder proporcionar uma ferramenta que permitisse um diagnóstico da área de crédito das organizações, que possa permitir uma investigação com finalidade de verificar a presença de fraudes ou intenções maliciosas que favoreçam clientes que não possuem condições de assumir créditos.

Através da auditoria é possível efetuar-se avaliações periódicas das normas e procedimentos em todo o processo e propor medidas corretivas sempre que se julgue oportuno.

E por fim, pudemos concluir que a implantação de uma política de crédito pode garantir vendas lucrativas às empresas e ainda evitar o favorecimento de clientes que não apresentem as condições mínimas para obter o crédito pleiteado.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Para a realização deste trabalho foi escolhida a empresa do segmento de autopeças sediada na grande Curitiba, e conforme solicitação da mesma, visando a manutenção de sigilo, será denominada como FICTICIA S/A.

Trata-se de uma empresa de médio-porte e tem sua sede no Brasil há 10 anos e opera atualmente com aproximadamente 300 funcionários. Está presente na América do Sul, Rússia, Europa, Oriente Médio, Índia e EUA e tem suas plantas instaladas no Peru, Colômbia e Brasil.

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO

Este Trabalho de Conclusão de Curso –TCC, tem como tema “A importância da Política de Crédito no Processo de Vendas”, e objetiva apresentar as práticas ou ferramentas que podem colaborar para que os administradores possam vir a garantir a saúde financeira da empresa. O estabelecimento de uma política de crédito e

cobrança direcionará os caminhos que a área comercial deverá seguir para que se possam garantir vendas lucrativas, e ainda, evitar favorecimento de clientes que não apresentam as condições mínimas para obter o crédito pleiteado, a concentração de vendas em poucos clientes, apresentando procedimentos mínimos necessários para garantir a boa execução da política em questão, além de evitar fraudes e, como consequência, garantir o fortalecimento da saúde financeira da empresa e sua perenidade.

Para se precaverem das adversidades desse turbulento mercado, as empresas precisam concentrar seus esforços para aperfeiçoar seus controles internos que garantam o seu fortalecimento e manter o fluxo de recursos necessários para financiar sua estrutura de investimento com o mais baixo custo possível ao mesmo tempo em que propicia a manutenção de certo grau de liquidez.

1.3 DIAGNÓSTICO

Em contato direto com a empresa objeto de estudo do presente trabalho, alguns aspectos relevantes devem ser mencionados como caracterização da proposta maior que é a implementação de uma política de crédito e através da qual se estabelece uma metodologia que permita dar maior subsídio à área comercial e financeira da empresa no que se refere às decisões de crédito a clientes novos e ativos, minimizando o risco da empresa.

A FICTICIA S/A é uma empresa no segmento de auto-peças, focado exclusivamente para o ramo automotivo.

É uma empresa multinacional familiar fundada em 1965 e presente no Brasil desde 1999.

Possui no Brasil uma unidade fabril e instalações administrativas.

A planta do Brasil tem sua produção focada para abastecer principalmente o mercado brasileiro, concentrando 90% das vendas neste mercado e 10% em exportações.

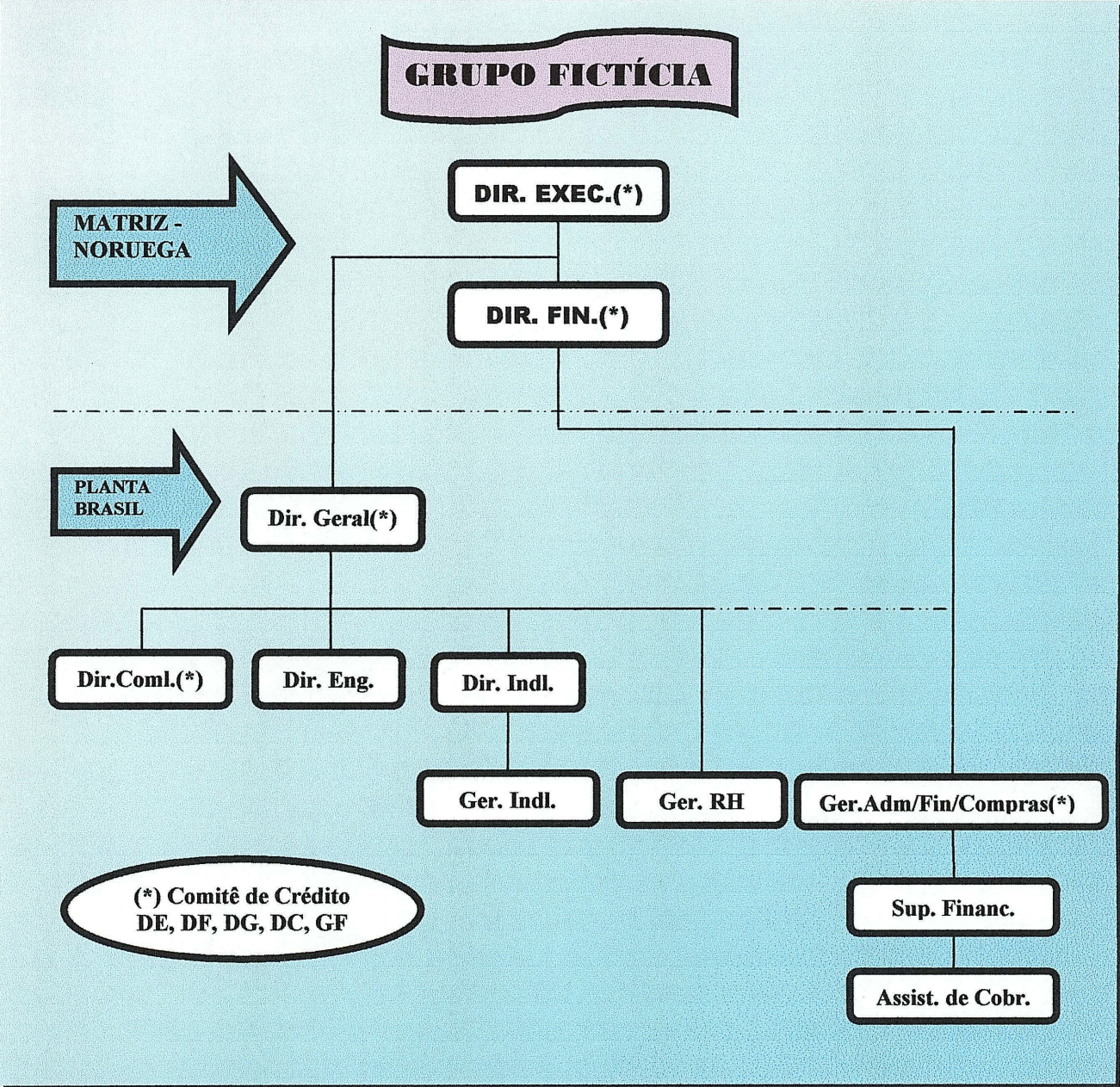
Atua num mercado de fortes competidores e embora haja mais de vinte concorrentes nacionais, apenas quatro chegam ao mesmo nível de qualidade.

A FICTICIA S/A hoje é líder no segmento em que atua mantendo 25% do *market share* brasileiro, faturou R\$ 29 milhões no ano de 2009 e estima alcançar vendas de R\$ 40 milhões no ano de 2010.

A empresa vem buscando modernizar-se e acompanha as tendências do mercado e as praticas comuns às empresas referências no mundo corporativo. Atualmente vem investindo na re-estruturação de seu time de gestão e na revisão das práticas, políticas e procedimentos vigentes.

Para uma melhor compreensão da situação operacional da FICTICIA, apresentamos, a seguir, através da figura 1, o organograma atual da mesma e as relações de hierarquia entre seus dirigentes.

Figura 1 - Organograma da Empresa FICTICIA



FONTE: Elaborado pelos autores

O que se observa é que a empresa opera com uma estrutura organizacional extremamente “enxuta” cabendo inúmeras decisões de ordem operacional à

diretores” os quais, devido à sobrecarga de funções ficam impossibilitados de dedicarem maior atenção aos cuidados básicos necessários para um deferimento de crédito com qualidade, sendo que ainda fica sob a responsabilidade da estrutura organizacional da Noruega (matriz) o compartilhamento de inúmeras decisões. Um Comitê de Crédito reúne-se mensalmente para discutir assuntos relevantes, inclusive decisões já tomadas no decorrer dos últimos 30 dias e é formado por 5 (cinco) membros: 01 Diretor Executivo (Proprietário – Noruega), 01 Diretor Financeiro (Noruega), 01 Diretor Geral (Planta Brasil), 01 Diretor Comercial (Planta Brasil), 01 Gerente Financeiro (Planta Brasil). A participação dos membros da Noruega é virtual.

Portanto, a estrutura atual não impede que o patrimônio da empresa fique “exposto” a riscos desnecessários, o que compromete obviamente a rentabilidade comercial das operações bem como a perenidade da FICTICIA. Ciente da fragilidade nesta área financeira, algumas providências relevantes foram tomadas no decorrer deste ano de 2010 como a contratação de profissionais da área financeira (01 Gerente Financeiro, 01 Supervisor Financeiro e 01 Assistente de Cobrança).

Assim, este estudo de caso torna-se propício para a atual situação da empresa FICTICIA, pois, poderá tornar-se uma proposta efetiva de Política de Crédito, contribuindo sobremaneira para o desenvolvimento desta área, hoje vital para que a empresa prossiga em seu crescimento, mantendo sua capacidade plena de produção, comercialização, com segurança.

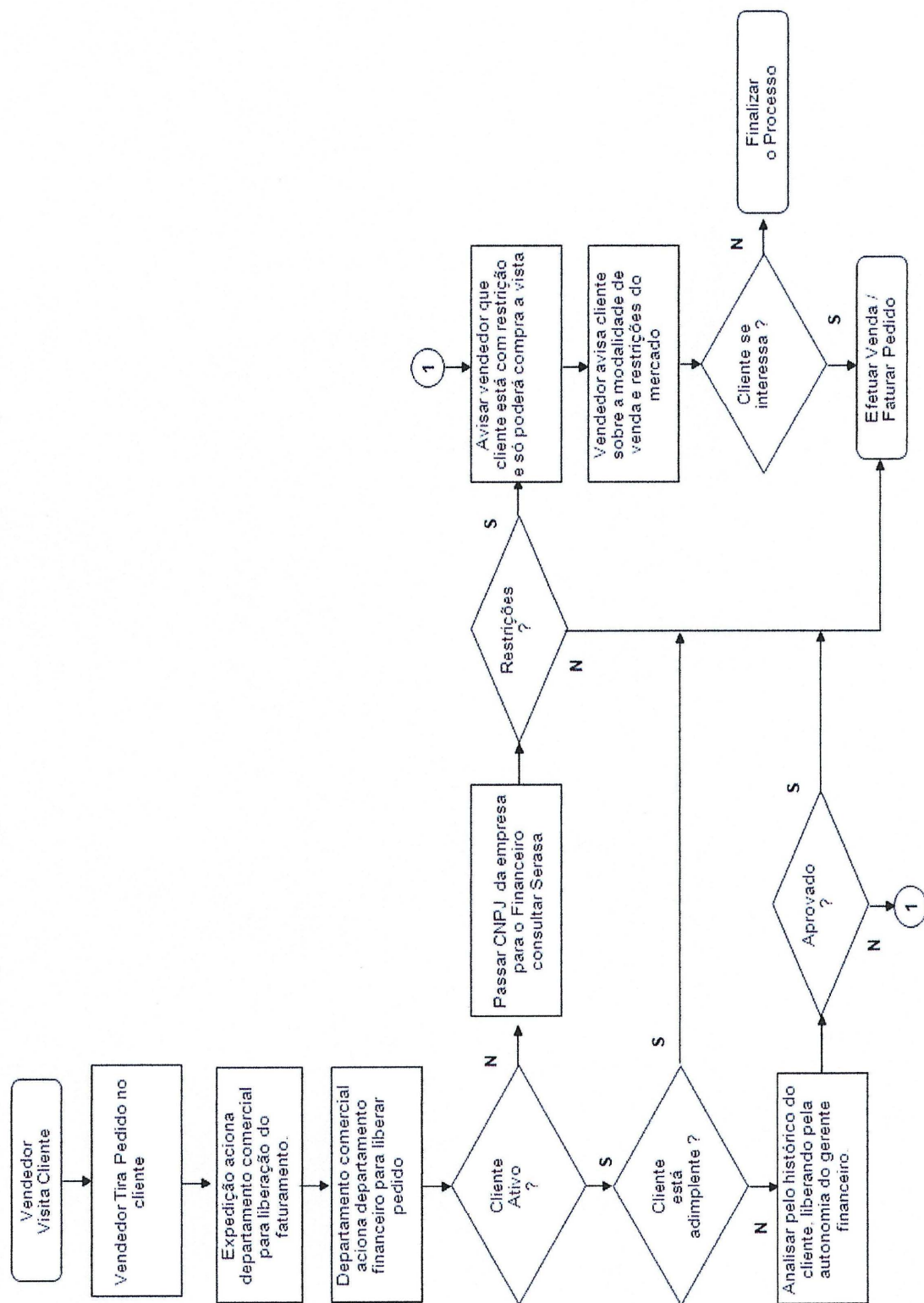
Para melhor entendimento e compreensão do processo atual de crédito, elaboramos um roteiro que representa a rotina praticada hoje na empresa FICTICIA, conforme segue:

- I. Clientes não têm limites de crédito definidos;
- II. O vendedor visita o cliente sem saber se ele terá crédito;
- III. O vendedor manda o pedido por *e-mail*, documento sem valor jurídico;
- IV. A área financeira só é acionada quando o produto está pronto para embarque;
- V. A área comercial só se atenta ao cadastramento do cliente quanto o produto está prestes a ser liberado pelo setor financeiro;
- VI. Os dados cadastrais do cliente são enviados por *e-mail*;
- VII. O financeiro só se utiliza das informações do SERASA/EQUIFAX para saber se o cliente poderá ou não ter seu pedido vendido a prazo;

- VIII. O financeiro ainda checa se o cliente está adimplente e mesmo não estando, tem autonomia para liberar o pedido caso o evento seja ocasional.

As informações acima serviram de base para a elaboração do fluxograma da concessão de crédito praticada, apresentado abaixo, através da figura 2::

Figura 2 - Fluxograma de concessão de crédito: situação atual



Fonte: Elaborado pelos autores

A empresa FICTICIA, em sua unidade instalada na Noruega já possui um projeto em andamento para implantação de uma política de crédito e que poderá vir a ser implantada posteriormente em suas unidades. Esta política de crédito em desenvolvimento prevê a implantação de normas e rotinas que podem contribuir sobremaneira para a melhoria do deferimento de crédito. Apresentamos a seguir alguns itens desta Política de Crédito:

1 Cadastro de Clientes

- 1.1 Implantação de formulário próprio de cadastro de clientes;
- 1.2 Lista de documentos pra revisão de crédito e periodicidade de crédito;
- 1.3 Análise da SERASA/EQUIFAX para suporte às decisões;
- 1.4 Análise de relacionamentos do cliente com outros fornecedores;

2 Limites de Crédito

- 2.1 Estabelecer limites incluindo pedidos faturados + pedidos em análise;
- 2.2 Implantação de alçadas e autonomias para liberar crédito;
- 2.3 Implantar visita aos clientes, que serão classificados em “standard” e “key”;

3 Premissas para estabelecer limites de crédito aos clientes:

- 3.1 Pedidos iniciais (três) com pagamento antecipado;
- 3.2 Implantar *credit score* para avaliar risco do cliente;
- 3.3 Implantar “potencial de compras” a prazo baseado no “potencial de compras” do cliente;
- 3.4 Implantar acréscimo ou decréscimo do limite de crédito vinculado à performance de pagamentos do cliente ou endividamento do mesmo;
- 3.5 Implantar políticas para clientes inadimplentes/concordatários;
- 3.6 Estabelecer limite de crédito inicial para clientes “sem” histórico de compras na FICTICIA;

4 Estabelecer condições especiais para exceder os limites de crédito:

- 4.1 Clientes com restrição financeira – pedidos bloqueados;
- 4.2 Clientes com débitos pendentes na FICTICIA – pedidos bloqueados
- 4.3 Condições especiais para clientes classificados como “*key clients*”;
- 4.4 Alçadas para liberação de excesso de limite de crédito;

5 Relatórios para acompanhamento:

- 5.1 Diário;
- 5.2 Semanal

6 Condições Especiais:

6.1 Grupos Econômicos;

6.2 Venda Consignada;

6.3 Tipos de Garantias;

6.4 Cobrança de Juros por atraso;

6.5 Prorrogações de pagamento;

6.6 Ações de cobrança: Cobrança Ativa, Cobrança em Cartório, Negociação, Jurídico;

6.7 Provisão para Devedores Duvidosos;

6.8 Baixa para perdas

Podemos citar alguns fatos que poderão ser evitados após a implantação de uma Política de Crédito:

- Falta de “Limite de Crédito” para os clientes;
- Falta de informações que comprovem solidez econômica de clientes que apresentam elevado comprometimento em vendas;
- Falta de informações precisas sobre alterações societárias nas empresas clientes;
- Manutenção de Clientes como “ativos” embora constem informações restritivas nos órgãos de cadastro (SERASA/EQUIFAX, Cartório de Protestos, etc.);
- Elevação constante de volume de venda a um mesmo cliente, caracterizando concentração de risco;

No presente momento, a empresa FICTICIA está vulnerável a perdas no processo de vendas tendo grande necessidade de revisão de seus processos e implantação de controles internos para mitigar riscos.

1.4 PROBLEMA

O problema que se pretende resolver com a realização deste trabalho pode ser representado pela seguinte questão: Como estabelecer e implantar uma política de crédito que possa garantir vendas lucrativas e ainda, evitar o favorecimento de clientes que não apresentam as condições mínimas para obter o crédito pleiteado além de evitar fraudes e, como consequência, garantir o fortalecimento da saúde financeira da empresa?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral apresentar a importância da política de crédito no processo de vendas através do desenvolvimento e implantação de uma política de crédito bem como das ferramentas utilizadas na área da concessão de crédito para que possa garantir à empresa objeto do presente estudo de caso condições de conceder crédito com qualidade e ter garantida as condições necessárias para registrar e acompanhar as operações até sua liquidação.

1.5.2 Objetivos Específicos

- a) Diagnosticar a situação atual da empresa FICTICA S/A, em termos de inadimplência, lucratividade, política de crédito, identificando as práticas de concessão de crédito vigentes para deferimento de operações de venda à prazo.
- b) Propor a implantação de controles com a finalidade de estabelecer processos de crédito e de vendas de forma segura favorecendo procedimentos de auditoria.
- c) Implementar uma política de crédito com apoio da direção da empresa no sentido de que os seus gestores cumpram a determinação evitando a concentração de crédito e também o benefício a clientes que não se enquadram na política estabelecida utilizando-se ainda de alçadas e autonomias de crédito que possam vir a garantir a realização de operações de crédito;
- d) Identificar as práticas de concessão de crédito propostas na literatura especializada e adotadas pelas instituições de crédito que devem servir de base para o profissional da área de crédito buscar a excelência em sua gestão;
- e) Medir o impacto da implantação da política de crédito através de indicadores fornecidos pela contabilidade da empresa FICTÍCIA S/A.
- f) Avaliar os resultados obtidos através de relatórios gerenciais.

1.6 JUSTIFICATIVA

Justifica-se a escolha do tema em virtude da necessidade de o gestor da área de crédito adotar meios mais adequados para subsidiar as decisões de crédito das empresas, principalmente no que se refere a clientes sem condições de assumir operações de crédito ou até mesmo para se evitar a concentração de riscos em clientes que não apresentam condições patrimoniais satisfatórias. É de vital importância a preservação da saúde financeira da empresa que concede crédito uma vez que a sua rentabilidade patrimonial e perenidade dependem basicamente da qualidade do crédito concedido.

Em segundo lugar, a concretização deste trabalho permite o aprofundamento da experiência profissional dos pesquisadores, através da realização de diferentes atividades que envolvem a sinergia dos conhecimentos teóricos com a dinâmica do trabalho do gestor de crédito.

Oportuniza ainda a ampliação de habilidades fundamentais para a atuação profissional, tais como a capacidade de negociação, análise patrimonial dos clientes, perseverança na busca de soluções para as questões ligadas à crédito, e a disposição para o aprendizado contínuo.

O trabalho a ser desenvolvido permitirá a integração dos conhecimentos teóricos adquiridos no decorrer do curso com a prática profissional. Possibilitará o desenvolvimento e aperfeiçoamento de habilidades e conhecimentos necessários à profissão, além de ampliar a visão sobre as possibilidades de atuação profissional.

O desenvolvimento deste trabalho também proporcionará um conhecimento específico na área da concessão de crédito e estabelecimento de políticas de crédito, apontando aspectos que podem ser aperfeiçoados, o que reforça a necessidade de uma atuação gerencial por parte de profissional comprometido com os resultados da empresa.

A escolha deste tema também se justifica por representar uma contribuição para a eficácia na gestão da área de crédito das organizações que se utilizam do crédito como ferramenta para alavancar os seus negócios a partir da apresentação das ferramentas que favoreçam o controle e a tomada de decisão.

Através do estudo de caso da empresa FICTICIA pretende-se apresentar a importância e viabilidade da implantação de políticas de crédito que garantam a

realização de negócios que proporcionem à empresa o retorno necessário para garantir sua perenidade.

Através da bibliografia disponibilizada pretende-se levantar as práticas utilizadas pelas organizações as quais, em confronto com as práticas atuais executadas na empresa FICTICIA poderão proporcionar relevante contribuição aos gestores financeiros da mesma.

O desenvolvimento da área de crédito se deve sempre que uma organização opta pela venda a crédito. Muitas vezes o cliente, impossibilitado de efetuar o pagamento na condição “à vista” ou “contra entrega”, utiliza-se da prerrogativa de pagar o crédito parcelado. Assim, a prática da venda através de concessão de crédito torna-se ferramenta relevante para alavancar as vendas das organizações.

O objetivo da política de crédito é proporcionar aos seus gestores e demais funcionários da área de crédito os parâmetros necessários para a concessão de crédito de forma que seja evitada a concentração de crédito em clientes ou o beneficiamento de clientes que não apresentam as condições necessárias para obtenção de crédito. Com a implantação de uma política de crédito evita-se a utilização de recursos que impedem a fraude na concessão de crédito.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ANÁLISE DE CRÉDITO

Nos dias atuais muito se fala no valor e importância da informação. O mundo caminha rapidamente para uma globalização e torna-se cada vez mais necessário conhecermos os nossos clientes e suas potencialidades.

As organizações têm grande necessidade de melhorar sua posição no mercado em que atuam e, para isso, necessitam manter seu “espírito” competitivo sempre vivo e alerta para as mudanças constantes que o mercado provoca nas condições de vendas. Essa é condição básica para se manterem “vivas” em seu próprio mercado.

2.1.1 Práticas de Crédito

A prática do deferimento de crédito nas organizações deve seguir a padrões rigorosos previamente estabelecidos pela Política de Crédito da empresa e o cumprimento rigoroso destas práticas dará à empresa mais segurança nos resultados econômicos que se espera das vendas realizadas além de impor procedimentos que possam ser reconstituídos no caso de uma eventual análise de procedimentos ou até mesmo auditoria no processo de aprovação das operações e/ou liberação de limites de crédito.

Em Santos (2003, p.67) podemos observar o processo de análise de crédito para empresas, em todas as suas fases. Segundo entendimento deste autor, esta seqüência de fases possibilita aos credores a realização de uma análise minuciosa de risco em concessões de financiamentos às empresas. Podemos verificar estas fases através do quadro 1, a seguir:

Quadro 1 - Fases da análise de crédito

Práticas de Crédito	
Análise Cadastral	Dados gerais de identificação
Análise de Idoneidade	Idoneidade financeira das empresas
Análise Financeira	Levantamento e analise da situação financeira
Análise de relacionamento	Informações do relacionamento do cliente com o credor
Análise Patrimonial	Informações sobre o patrimônio dos clientes
Análise de Sensibilidade	Simulações, cenários, recessões, inflação

Análise do Negócio	Risco do negocio e seus gestores. Idade, Administração, Carteira de clientes, Fornecedores, concorrência.
--------------------	---

Fonte: Adaptado de SANTOS (2003, P.67)

A área de crédito se destaca como uma área que se utiliza de grande quantidade de dados e informações para permitir decisões de melhor qualidade e que minimizem os riscos de inadimplência. Assim é que a área de crédito surge como uma grande ferramenta de apoio e esclarecimento à gestão das organizações.

Portanto, a informação torna-se vital para o executivo que tem como função principal, decidir sobre o deferimento de crédito. Este executivo deve cercar-se de informações precisas e seguras, para que possa tomar decisão reduzindo ao máximo o risco de inadimplência.

Conforme destaca Oliveira (2002), deve-se diferenciar dado e informação sendo que este diferencial é o conhecimento que ela propicia ao tomador de informação. O dado transformado gera informação.

Oliveira (2002, p.36) define dado e informação da seguinte forma: “Dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que, por si só, não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação. Informação é o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões.”

Schrickel (1995) destaca o conceito de Ato de Crédito como sendo toda e qualquer ação empreendida internamente na organização que envolva ou comprometa recursos, em conexão com uma operação que acarrete riscos e acrescenta ainda que todo e qualquer ato de crédito implica e requer uma decisão de crédito e que essa decisão de crédito só pode ser tomada pelo nível de alçada apropriado. Portanto, ninguém, sem alçada, seja qual for a instituição e sua metodologia própria de decidir créditos, está autorizado a praticar atos e decisões de crédito.

Schrickel (1995, p.67) ainda complementa: “Todo e qualquer ato de crédito não deve perder de vista três focos essenciais: a liquidez, a segurança e a rentabilidade das operações, tendo como base mínima as taxas de captação praticadas pelas instituições financeiras.”

Securato (2007, p.20) afirma que “no caso de empresa dando crédito a seus clientes, o retorno desse crédito deve ser o mais baixo possível, visto que o verdadeiro retorno não está na operação de crédito, mas sim no lucro obtido pela venda de suas mercadorias.”

De fato, a operação de crédito não pode suplantar em volume a operação de venda de produtos, típica da sua própria atividade. Deve-se ter sempre em mente que a operação de crédito visa o favorecimento daquele cliente que não possui as condições financeiras adequadas para realizar uma compra à vista e, portanto, necessita de crédito para adquirir o bem ou o serviço oferecido.

A concessão de crédito implica em transferir ou ceder, temporariamente, parte do seu patrimônio a um terceiro com a expectativa de que esta parcela volte a sua posse integralmente, após decorrido o tempo estipulado”, segundo Schrickel (1995, p.25).

2.1.2 Política de Crédito

Com o estabelecimento de uma Política de Crédito cria-se um caminho para que as decisões de crédito possam ter uma melhora de qualidade tanto para o deferimento como recusa de crédito.

Paiva (1997, p.17), define política de crédito da seguinte forma: “A definição e manutenção de uma Política de Crédito tem como objetivo orientar todos os envolvidos direta e indiretamente nas decisões de aplicações dos ativos. Sua fixação é feita pela Direção da Instituição e leva em conta diversos aspectos”.

Paiva (1997) destaca alguns aspectos que devem compor uma política de Crédito, conforme quadro 2, abaixo:

Quadro 2- Fatores de uma Política de Crédito - Paiva (1997)

Limites de Crédito	Os limites de crédito têm por finalidade agilizar a negociação com o cliente, permitindo, também, um dimensionamento de crédito adequado à capacidade de pagamento to do proponente, aumentando a probabilidade de retorno dos capitais emprestados. Identificado o nível de risco do cliente, quantifica-se o limite máximo de crédito a ser concedido. O limite deve ter prazo de validade limitado e o cliente deve ser acompanhado de forma que esse limite possa ser reavaliado. Assim, se por um lado o limite de crédito agiliza os negócios, por outro, deve estar sedimentado num esquema bem montado de revisão de
---------------------------	--

	<p>créditos.</p> <p>Esse acompanhamento deve ser feito através dos percentuais das perdas ocorridas por faixa de risco. Percentuais de perda altos em faixas de risco baixas evidenciam a falta de acompanhamento ou critérios inadequados na atribuição do risco do cliente. Essa metodologia de controle está detalhada no Capítulo Gerenciamento da Carteira de Ativos.</p>
Mercado Alvo	<p>Qualquer política de crédito passa pela definição dos tipos de clientes que serão priorizados para concessão de crédito. Devem haver definições quanto ao porte das empresas e produtores rurais, aos ramos de atividades, aos setores da economia e à seleção da situação econômico-financeira dos clientes com quem se pretende trabalhar, ou seja, a política de definir qual a composição da carteira quanto ao porte, ramo, risco e às concentrações máximas permitidas</p>
Impedimento	<p>A Política de Crédito estabelece parâmetros para caracterizar os impedidos de operar. Além disso, pode e deve estabelecer restrições quando:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) a instituição não possuir completo entendimento sobre o modo de atuação de um grupo de empresas ou setor específico; 2) determinado tipo de tomador, com características comuns, apresentar frequentes problemas de crédito gerando elevado percentual de perdas; 3) o tomador possuir condição privilegiada perante as leis ou opinião pública, a ponto de causar dano à instituição.
Aceitação de Risco	<p>Como foi dito, a atitude diante do risco é inerente a cada pessoa e, ainda, mutável com o tempo. A instituição não pode gerenciar risco de acordo com características pessoais. Por isso, traça as diretrizes e define os parâmetros para as aplicações, a fim de que produzam a lucratividade esperada pelos seus acionistas, garantam o retorno dos capitais e mantenham a credibilidade da instituição.</p> <p>O critério de risco visa, assim, à uniformização dos perfis de riscos das carteiras, procurando eliminar as influências individuais dos decisores, definindo os padrões de qualidade e as perdas máximas admissíveis.</p>
Garantia	<p>A garantia é acessória a toda operação e tem a virtude de gerar maior comprometimento pessoal e patrimonial do tomador. Seu objetivo é dar maior probabilidade de recebimento do crédito, caso o cliente se torne insolvente. No entanto, o interesse do Banco é o de receber o crédito concedido na data e nas condições acordadas, com base em recursos gerados pela atividade do cliente, e não com a execução das garantias, sabidamente onerosa, demorada e de difícil exequibilidade.</p> <p>Uma garantia excelente, quando vista isoladamente, não é justificativa para o deferimento de uma operação de crédito. Não é válido o raciocínio de muitos gerentes, quando afirmam a oportunidade de conceder o empréstimo quando uma operação for garantida por um CDB, por exemplo. Caso o cliente represente elevado nível de risco, a melhor solução será propor a compra do ativo com deságio. Assim, o Banco não fica sujeito a risco, quer quanto ao cliente, quer quanto à possibilidade de ação dos credores, em caso de falência.</p> <p>Esse raciocínio é válido sempre que o risco de mercado do ativo proposto como garantia for menor que o risco do cliente. O mercado financeiro tem hoje vários instrumentos que possibilitam essa forma de atuação, como Bolsa de Valores, Bolsa de Mercadorias, Mercado de Commodities, etc.</p>

Fonte: elaborado pelos autores (Adaptado de Paiva (1997))

Segundo Brom (2003, p 91.):

“a política de crédito deve oferecer orientação para a decisão de crédito além de fixar parâmetros e diretrizes a serem observados na decisão de crédito os quais contribuem grandemente para evitar ou reduzir a inadimplência e possibilitar o efetivo retorno do investimento efetuado na forma de crédito concedido.”

Acrescenta ainda que a política de crédito estabelece o grau de flexibilidade da decisão de crédito.

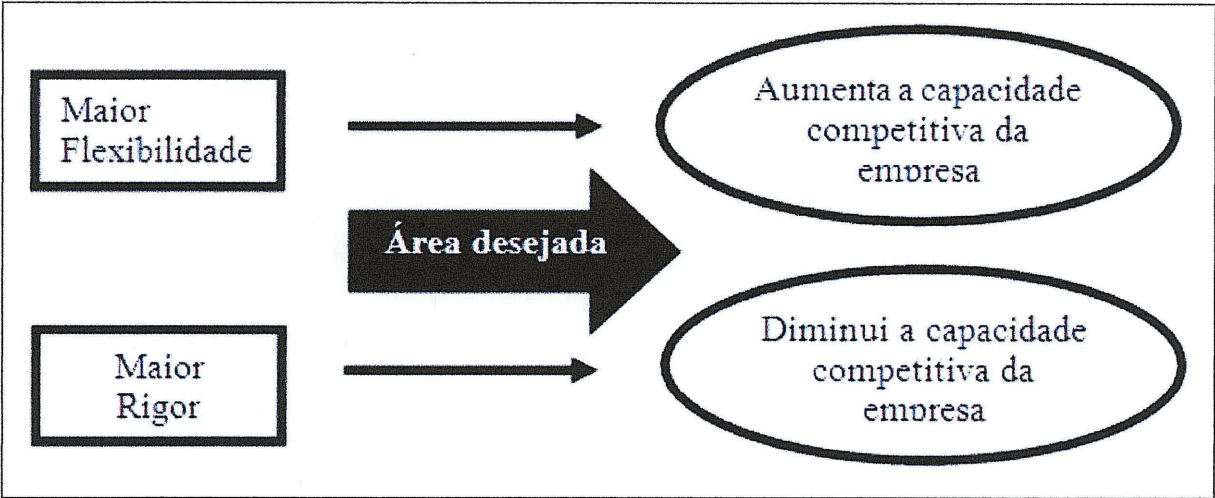
Já Tsuru & Centa (2009), apresentam a seguinte definição:

“deve corresponder à definição de seu padrão de crédito, contendo regras e diretrizes a serem seguidas no dia-a-dia, de forma padronizada e consistente diante de diferentes questões e situações, em conformidade com os objetivos estabelecidos.”

Tsuru & Centa (2009) ainda acrescenta que para se estabelecer uma política de crédito muitos fatores devem ser analisados. Seja na empresa industrial ou comercial, uma política de crédito mais liberal poderá aumentar o volume de vendas, no entanto isso exige maior investimento em estoques e duplicatas a receber. A maior ou menor flexibilidade da política de crédito deve estar associada às características de cada empresa e de seus produtos. Uma empresa que opera com um *mark-up* em torno de 50%, por exemplo, terá condições de adotar uma política mais liberal e assumir um nível de risco maior. Já uma empresa que opera com um *mark-up* inferior, por exemplo, em torno de 20%, ainda que seu giro de estoques seja rápido, em geral deve ser mais rigorosa na seleção de seus clientes.

A relevância da adoção de uma política de crédito, segundo Tsuru & Centa (2009) remete à idéia de que a empresa tem como objetivo buscar uma área que representa um ponto de equilíbrio em sua política. Para tanto, apresenta uma figura que procura ilustrar adequadamente essa área desejada, a qual está reproduzida a seguir, conforme Figura 4:

Figura 3 - Área desejada na Política de Crédito



Fonte: Tsuru & Centa (2009, p.30)

Com efeito, as organizações visam obter o ponto de equilíbrio entre decisões com Maior Flexibilidade e Maior Rigor. Não podemos identificar corretamente o ponto exato onde se localiza essa distinção. No entanto, as organizações estarão, através de seus balancetes mensais, analisando os resultados e acompanhando seus indicadores de resultado para poder medir o resultado de suas decisões gerenciais.

Tsuru & Centa (2009) também apresentam alguns fatores que devem compor uma política de crédito os quais estão compilados abaixo, através do Quadro 3:

Quadro 3 - Fatores de uma Política de Crédito - Tsuru & Centa (2009)

Prazo de recebimento	Prazo que será concedido aos clientes para pagamento de seus débitos. É um dos pilares da política de crédito por refletir-se no desempenho econômico-financeiro da empresa que oferece o crédito. Existem setores que operam com prazos de vendas alongados (maior flexibilidade) caso em que essas empresas precisam dispor de recursos volumosos para participar desse mercado.
Critérios de Aprovação de Crédito	Corresponde aos critérios de aprovação de crédito à análise de crédito da empresa candidata ao crédito. Acrescenta-se informações complementares como índices econômico-financeiros, perspectivas e fatores referentes aos 5 C's.
Limite de crédito	É o valor máximo de venda que a empresa estabelece para cada cliente a fim de reduzir o risco com possível inadimplência. É preciso que esse crédito seja compatível com situação financeira do cliente e coerente com o capital e renda do tomador. Algumas empresas limitam a 50% do patrimônio líquido do solicitante ou 30% da renda individual, se pessoa física. Deve-se levar em conta que um mesmo cliente pode comprar a crédito de varias empresas e não é possível conhecer o valor dessas compras.

Condições Financeiras do Crédito	Define-se as condições financeiras da venda a prazo, tais como descontos por pagamentos antecipados e juros de mora para pagamentos efetuados com atraso. Para o caso de pagamentos antecipados, uma taxa de desconto maior que a taxa de aplicação no mercado financeiro e menor que a taxa de captação de recursos financeiros passa a ser interessante para ambas as partes. Por outro lado, a fixação de taxas e juros de mora para recebimentos em atraso precisa atender aos aspectos legais.
Tratamento a clientes inadimplentes	Trata-se de estabelecer ações a serem tomadas por etapas: Telefonema, cartas, visitas pessoais, agências de cobrança, ação jurídica. A adoção ou não de todas essas fases varia de empresa para empresa.

Fonte: Adaptado de Tsuru & Centa (2007,p.31)

Pereira da Silva (2003), apresenta o seguinte conceito:

“Políticas em administração de empresas, são instrumentos que determinam padrões de decisão para resoluções de problemas semelhantes. Determinado problema que surge ocasionalmente pode exigir uma tomada de decisão singular, segundo suas peculiaridades, não sendo possível estabelecer-se políticas. Quando, entretanto, tratar-se de fatos repetitivos, recomenda-se a adoção de uma política de resolução.”

Pereira da Silva (2003) vai mais além, complementando seu argumento da seguinte forma:

A política de crédito é também chamada por alguns autores de “padrões de crédito”, sendo seu objetivo básico a orientação nas decisões de crédito, em face dos objetivos desejados e estabelecidos. Podemos dizer que a política de crédito é:

- a) um guia para a decisão de crédito, porém não é a decisão;
- b) rege a concessão de crédito, porém não concede o crédito;
- c) orienta a concessão de crédito para o objetivo desejado, mas não é o objetivo em si;”

Pereira da Silva (2003) resume os principais componentes para o estabelecimento de uma política de crédito, conforme pode ser verificado através do Quadro 4, a seguir:

Quadro 4 - Fatores de uma Política de Crédito - Pereira da Silva (2003)

As normas legais	A necessidade de se observar as normas legais emitidas pelas autoridades monetárias (Ex.: Resolução 2099 do BC fixando limite de operação para os Bancos)
A definição estratégica da organização	Fatores como porte das empresas a serem atingidas, áreas de atuação geográfica, segmentação de mercado e produtos financeiros. Operar com grandes empresas e grandes negócios requer padrões de avaliação de risco compatíveis.
Os objetivos a serem alcançados	As metas de lucratividade e os objetivos de negócios a serem alcançados serão os componentes da política geral da organização que por sua vez, irão interferir na política de crédito
A forma de decisão e de	A forma de decisão pode ser individual, conjunta ou colegiada. <u>Alçada individual</u> : Atribuída ao indivíduo em decorrência do cargo que ocupa. <u>Alçada conjunta</u> : Quando duas ou mais pessoas podem assinar conjuntamente. Pode ocorrer de cada uma delas ter uma alçada

delegação do poder	<p>individual e à medida que forem acrescentadas mais assinaturas, vá aumentando o poder de aprovação de crédito</p> <p><u>Alçada colegiada</u>: É típica dos chamados <i>comitês de crédito</i>. Nessa categoria pode haver comitês formado por gerentes, por membros de áreas técnicas de crédito, com ou sem participação das áreas comerciais até ao comitê máximo do qual podem participar até o presidente da organização.</p>
Os limites de crédito	<p>A decisão de crédito pode ser restrita à análise de uma proposta específica para atender a uma necessidade de um cliente, ou pode ser mais abrangente, fixando-se um limite para atendimento ao cliente em diversos produtos e por um prazo determinado.</p> <p>A sistemática de trabalhar com limites requerem uma análise mais completa e possibilita maior agilidade nas decisões.</p> <p>Cada vez que o cliente precisar de um crédito a organização analisa a proposta e toma uma decisão. NO critério de limite de crédito, uma vez fixado o limite o limite (normalmente rotativo), as operações poderão ser feitas com maior rapidez e sem depender de nova análise, desde que estejam enquadradas nas condições predefinidas.</p> <p>Para pequenos negócios os sistemas de <i>credit scoring</i> e de <i>rating</i> podem ser utilizados como facilitadores da fixação dos limites de crédito.</p>
A análise de crédito	<p>Definição o tipo de análise e sua abrangência para avaliação do risco do cliente. Os critérios devem ser diferenciados conforme o porte da operação. Operações de grande porte requerem maior rigor no levantamento e análise de informações enquanto que operações de pequeno porte já não requerem os mesmos níveis de informação. Deve-se evitar pedir informações demais para um cliente e de menos para outro.</p>
A composição e a formalização dos processos	<p>As normas de crédito devem definir quais os documentos que compõem um processo de crédito.</p> <p>Exemplo:</p> <p><u>O Contrato social e ultimas alterações</u>: para conhecer quem são os sócios da empresa, qual a participação no capital social, quais os poderes e por quanto tempo.</p> <p><u>A Ficha cadastral</u>: da pessoa jurídica e as fichas cadastrais das pessoas físicas dos sócios fornecem diversas informações relevantes para a decisão de crédito.</p> <p><u>A Ficha de informações básicas de cliente</u>: uma espécie de sofisticação da ficha cadastral, com melhor aparência e com maior qualidade no preenchimento.</p> <p><u>As Demonstrações financeiras</u>: assinadas pelos responsáveis da empresa e pelo contador. Fornecem informações complementares de caráter financeiro.</p> <p><u>As Planilhas de análise</u>: e demais relatórios com indicadores financeiros, evolução do patrimônio líquido, fluxo de caixa, por exemplo.</p> <p><u>O Relatório de Análise de Crédito</u>: que consolida as informações para subsidiar a decisão de crédito.</p> <p><u>O Relatório de Visita</u>: especialmente quando acrescentar algo que não esteja nos outros documentos.</p> <p><u>A Pesquisa de restrições</u>: sobre o cliente e partes relacionadas, como empresas que compõem o conglomerado, diretores e sócios, por exemplo.</p> <p><u>As propostas de Operações</u>: caracterização do negócio que está sendo proposto, bem como informando as operações e o relacionamento já existentes.</p>
A administração e o controle do crédito	<p>Os sistemas de computação têm condições de travarem muitas operações cujos processos não estejam de acordo com as normas da organização, bem como podem gerar relações de exceção para atuação da auditoria ou de outra área responsável pelo controle e pelo acompanhamento do crédito.</p>

	A política de crédito deve definir os critérios de classificação de risco, as formas de acompanhamento e revisão de credito, as alçadas de decisão para transferências de operações para crédito de liquidação duvidosa, entre outros fatores relevantes.
--	---

Fonte: Adaptado de Pereira da Silva (2003, p.109)

Securato (2007, p.20) apresenta as seguintes condições necessárias para se compor uma política de crédito, conforme demonstrado no quadro 5, abaixo:

Quadro 5 - Condições para uma Política de Crédito - Securato (2007)

	Condições para Uma política de Crédito
Condições de Prazo	Fixar, para venda de seus produtos, condições de prazo compatíveis com os prazos de seus fornecedores
Limites de Crédito	Estabelecer limites para cada cliente
Custo Captação X Custo Operação	Para não afetar o retorno, determinar o custo da captação de recursos, combinando com o risco de cada perfil de cliente
Risco das Operações	Definir a metodologia de análise do risco das operações de crédito
Política de Cobrança	Estabelecer política de cobrança e controle das operações

Fonte: Elaborado pelos autores (Adaptado de Securato, 2007, p.20)

Para Paiva (1997, p.17): “a definição e manutenção de uma política de crédito tem como objetivo orientar todos os envolvidos direta e indiretamente nas decisões de aplicações dos ativos. Sua fixação é feita pela Direção da instituição”

Uma Das questões mais importantes a que está exposto o executivo financeiro é a de conceder e obter crédito.

A avaliação do crédito coloca em jogo uma decisão tomada hoje, que poderá trazer sérias conseqüências futuras. Assim a avaliação da concessão do crédito deve ser feita com exame detalhado do risco que se está correndo. A própria origem da expressão crédito significa confiar. Assim, todo crédito baseia-se na confiança, ou seja, na esperança de que o devedor pague, no futuro, pelo que lhe é fornecido no presente. (SECURATO e FAMA, P. 102)

Esta questão é tão importante que o Banco Central estabelece limite para as operações de crédito, junto às instituições financeiras, as quais servem de parâmetros para as empresas privadas em geral, tais como:

Resolução nº 1559 do CMN, de 22-12-88:

"I - Fixar em 30% do respectivo patrimônio líquido, ajustado na forma da regulamentação em vigor, o limite de diversificação de risco por cliente...

II - Determinar que os 10 (dez) maiores clientes não poderão, em conjunto, ser responsáveis por mais de 30% do total das operações ativas da Instituição."

Resolução nº 1556 do CMN, de 22-12-88:

"I - Fixar o limite de endividamento para os Bancos..., em 15 vezes o patrimônio líquido...

II - Admitir limite adicional... equivalendo a até 5 (cinco) vezes a referida base, desde que as responsabilidades adicionais sejam decorrentes de operações executadas na qualidade de agente financeiro garantidor ou repassador de recursos de instituições e órgãos oficiais e/ou de depósitos interfinanceiros..."

Portanto, a base para o desenvolvimento deste trabalho foi a reunião dos conceitos e conhecimentos que a literatura especializada disponibiliza, além da legislação vigente, que oferece proteção e parâmetros para as operações. Apresentamos, a seguir, através do quadro 6, um resumo dos principais autores e suas sugestões para a elaboração de uma política de crédito.

Quadro 6 - Política de Crédito - Resumo dos Principais Autores Pesquisados

LIVRO	ADMINISTRAÇÃO DO RISCO DE CRÉDITO	CRÉDITO NO VAREJO - Para Pessoas Físicas e Jurídicas	GESTÃO E ANÁLISE DE RISCO DE CRÉDITO	CRÉDITO ANÁLISE E AVALIAÇÃO DORISCO - Pessoas Físicas e Jurídicas	CRÉDITO COMERCIAL Administração das Vendas a Prazo
AUTOR	Carlos Alberto de Carvalho Paiva	Sergio Kazuo Tsuru e Sergio Alexandre Centa	José Pereira da Silva	José Roberto Securato	Luiz Guilherme Brom
TEMAS	Limites de Crédito	Limites de Crédito	Os limites de crédito	Estabelecer limites para cada cliente	Limites de Crédito
	Mercado-Alvo	Critérios de Aprovação de Crédito	As normas legais	Estabelecer política de cobrança e controle das operações	Poder para decisão de crédito
	Garantia	Condições Financeiras do Crédito	A forma de decisão e de delegação de poder	Definir metodologia de análise do risco das operações de crédito	Política de Crédito sobre Patrimônio e Operações
	Aceitação de Risco	Prazo de Recebimento	A composição e a formalização dos processos	Fixar prazos compatíveis com prazo dos fornecedores	Política de Descontos no Preço de Venda
	Impedimento para Operar	Tratamento dispensado aos clientes inadimplentes	A definição estratégica do Banco; Os objetivos a serem alcançados; A Análise de Crédito e a Administração; e o Controle de Crédito	Determinar o custo de captação de recursos combinando com o risco de cada perfil de cliente	Política de Prazos de Crédito

Fonte: Elaborado pelos autores

2.2 AUDITORIA NO PROCESSO DE VENDAS

Hoje, com o crescimento econômico do país e conseqüentemente o crescimento das empresas aqui instaladas, o Brasil está cada vez mais atrativo a investimentos externos, o que eleva a procura por boas oportunidades.

As empresas que se utilizam de praticas mais seguras sendo uma delas o uso de auditoria externa e interna em seus processos garante mais transparência e atratividade aos investimentos.

O desempenhar da atividade de auditoria compreende em identificar e atestar a validade das informações segundo procedimentos estabelecidos, até a obtenção de provas materiais que satisfaçam a análise efetuada.

Segundo William Attie (1998, p127), a aplicação dos procedimentos de auditoria precisa estar atrelada ao objetivo que se quer atingir. O objetivo é a meta a ser alcançada. Os procedimentos são os caminhos que levam à consecução do objetivo.

Franco e Marra (2007) apresentam a seguinte definição: "Auditoria é o processo pelo qual o auditor busca averiguar, certificar, fiscalizar se as regras estipuladas para cada processo dentro de uma empresa ou organização estão sendo cumpridas."

Ainda segundo Franco e Marra (2007), o surgimento do auditor ocorreu em conjunto ao desenvolvimento da profissão do contador, em meados do século XVIII, as nações economicamente mais evoluídas, ao criarem subsidiárias em outros países, também enviavam auditores para que estes fiscalizassem a correta aplicação dos capitais, a apuração dos lucros e o retorno dos capitais investidos,

A auditoria surgiu como conseqüência da necessidade de confirmação dos registros contábeis, em virtude do aparecimento das grandes empresas e da taxaço do imposto de renda, baseado nos resultados apurados em balanço. Sua evolução ocorreu paralelamente ao desenvolvimento econômico, que gerou grandes empresas, formadas por capitais de muitas pessoas, que têm na confirmação dos registros contábeis a proteção do seu patrimônio. Franco e Marra (2007,p.39).

Dentro das inúmeras atuações de auditoria dentro de uma organização, destaca-se especial atenção à auditoria no processo de vendas.

Avaliar se os procedimentos adotados pela FICTICIA S/A são correspondentes as praticas legais e averiguar as etapas de vendas com o objetivo de assegurar estas praticas são relevantes para o processo.

Para a execução do processo de auditoria busca-se atentar a fatos, evidências e informações.

Segundo Attie (1998, p127), “o auditor é um elemento ligado a investigações minuciosas que lhe dêem a certeza de que os dados submetidos a exame são, ou não, exatos.”

Contudo, considerando-se o volume de transações e operações de vendas realizadas numa empresa, os processos de auditoria acabam sendo executados através de provas seletivas, testes e amostragens determinando-se assim a extensão e profundidade do trabalho que se deseja realizar.

Segundo Franco e Marra (2007, p208):

...a auditoria por testes, ou por amostragem, compreende o exame de determinada porcentagem dos registros, dos documentos ou dos controles, considerada suficiente para que o auditor faça seu juízo sobre a exatidão e a legitimidade dos elementos examinados.

Ainda no contexto do processo de auditoria a que se propõe este capítulo, a profundidade do benefício esperado dependerá também do momento oportuno, ou seja, quanto mais tardio for aplicada a auditoria mais tardia será a oportunidade de se corrigir os processos.

No processo de auditoria em vendas, torna-se necessária a identificação de todas as etapas que ocorrem anteriores a venda de um produto e ou serviço.

Silva (2003, p. 137) destaca os serviços de auditoria, controle e revisão de crédito: “como uma das principais funções que devem ocorrer após a efetivação das operações de crédito, com o propósito de assegurar que estas foram processadas dentro das normas estabelecidas pela administração.

O processo de delegação de poder implica a atribuição de responsabilidades. À medida que uma empresa delega a funcionários ou órgãos colegiados o poder para aprovação de crédito dentro de limites que julga compatíveis com sua política de descentralização de decisão, é necessária a implementação de uma sistemática de acompanhamento que possibilite à administração superior ter conhecimento e controle sobre as operações que são efetuadas. Esse conhecimento possibilitará à administração superior avaliar se os limites de alçada estão adequados para os

respectivos tomadores de decisão e se as normas estabelecidas estão sendo cumpridas.

O exame das operações concedidas visa saber se foram efetuadas dentro de padrões de qualidade de risco aceitáveis pela organização. Silva (2003, p. 137) destaca ainda que existem instituições financeiras que tem como política operar basicamente com clientes que apresentam baixo nível de risco, centralizando suas operações de grandes valores em poucos clientes, o que torna fundamental a análise posterior dos créditos concedidos para confirmar que o grau de exigência na qualidade de crédito está sendo cumprida.

Os serviços de acompanhamento de crédito podem ser parciais ou totais em relação à carteira. Quando se trata de poucos clientes pode-se abranger uma amostra maior. No caso de uma carteira para clientes que concentram maiores volumes de crédito, bem como para os que apresentam maior risco de crédito e atuem em segmentos de mercado que estejam passando por dificuldades em face dos aspectos conjunturais da economia. Recursos de informática possibilitam maior amplitude do acompanhamento de crédito, sendo possível o cadastramento de determinados sinais de alarmes para que disparem o processo automático de revisão quando necessário. Situações como mudanças de controle acionário, processo de cisão, fusão ou incorporação, assim como aquisições de novas empresas ou desenvolvimento de grandes projetos, podem requerer uma análise dos impactos desses fatores na solidez da empresa. Feita a análise, poderá ou não haver novo direcionamento no relacionamento comercial com o cliente, resultando daí abertura de novas linhas de crédito ou mesmo redução dos atuais limites em face das mudanças ocorridas e dos impactos provocados na empresa de modo a elevar seu nível de risco.

2.2.1 Fraude nas empresas

Segundo Adriano Blatt (2000, p.9), o número de atividades fraudulentas e esquemas ardilosos têm crescido de maneira assustadora no mundo inteiro e, em especial, no Brasil, onde os fraudadores são incentivados por uma coleção enorme de motivos, que vão desde a instabilidade econômica até a qualidade da legislação vigente.

“O quadro de dificuldades econômicas, por exemplo, é um dos fatores que justificam o número crescente de fraudes. No caso das empresas, existe muita ansiedade por aumentos nas vendas, conseqüentemente, certas precauções deixam de ser tomadas antes de fechar um negócio.(BLATT, 2000).

Infelizmente, observamos que mesmo os procedimentos mais elementares de prevenção não vêm sendo adotados usualmente, o que revela despreparo dos administradores e contribui para a expansão de atividades fraudulentas que, muitas vezes, assumem uma configuração profissional. Os golpistas sofisticam-se cada vez mais e armam situações em que fica muito difícil desconfiar de suas manobras, quanto mais impedi-las. O avanço tecnológico, que, por um lado, gera mais mecanismos de controle, por outro, também serve de instrumento para que os fraudadores busquem alternativas sofisticadas para atingir seus intentos.

No Brasil, o número de fraudes aumentou também porque o ambiente favorece a corrupção. O brasileiro paga propina para se livrar de multas de trânsito, suborna fiscais para enganar o fisco, fraudar balanços nas empresas e rouba a previdência. No entanto, não é nem mais nem menos sem-vergonha do que ninguém. A diferença é que, no Brasil, existe um ambiente que favorece muito a corrupção. Os pequenos subornos do dia-a-dia, como o do policial ou do fiscal, acabam espalhando um clima de tolerância que faz com que as pessoas não se importem com a grande corrupção. É um desvio de conduta, que se torna pior porque o mau exemplo vem de cima, de governantes e empresários. E, neste país, raramente um corrupto desse naipe sofre punição.

Blatt (2000) ainda complementa:

Nos Estados Unidos, empresários muito poderosos já foram parar na cadeia por sonegar impostos, falsificar balanços ou lavar dinheiro sujo. Na Coreia, um ex-presidente foi preso por corrupção. Aqui, são realmente poucos os delinquentes de colarinho branco poderosos que acabam na cadeia.

Essa impunidade tem inúmeras razões de ser. O crime financeiro, por exemplo, é um delito difícil de apurar, e a Justiça não está preparada para essa tarefa. Juizes e promotores ficam pouco à vontade para tratar com números, por isso, um bom advogado consegue arrastar um caso durante anos nos tribunais até que todo mundo se esqueça dele.

Empresas privadas

Nos bancos privados são inúmeros os casos de fraudes provocados por gerentes e empregados que possibilitam a criação de empréstimos fictícios, com o uso de nomes, endereços e informações financeiras falsificadas.

Quando quem comete a fraude no setor financeiro é o próprio dono da empresa é mais difícil de descobrir. Quanto maior é o poder da pessoa envolvida mais difícil é pegá-la. Normalmente quando se fala em corrupção pensa-se logo no departamento de compras. Mas a evolução das fraudes também já chegou no departamento de RH de uma empresa. Cursos são contratados por valores superiores aos de mercado. Existem fraudes no pagamento de bônus aos executivos quando balanços são forjados para beneficiar uma área especificamente em detrimento de outras.

Paraísos fiscais.

Enviar dinheiro para fora do país parece ser seguro, dependendo do local. Nos estados unidos, em razão da forte presença da máfia e do narcotráfico algumas regiões são controladas com maior rigor, e se permite abrir informações especialmente para se evitar a lavagem de dinheiro como nos estados de Nova York, Flórida, Califórnia e Illinois (Blatt, 2000, p.14). Alguns lugares ainda dão garantia de sigilo bancário e não dão informações do tipo: quem é o correntista, quanto dinheiro tem, quais as movimentações, como por exemplo, nos países: Suíça, Luxemburgo e Caribe.

Quadrilhas.

Um fraudador não age sozinho. É mais comum encontrar-se “quadrilhas” por trás de golpistas que controlam empresas e agem com força total. Membros de quadrilhas são especialistas em golpes e administram vários golpes simultâneos em locais diferentes de todo o país. Além de produtos tradicionais como alvo de operações ilegais, como material de construção e peças automotivas, utilizam-se ainda de ultraleves e produtos derivados de sangue humano, de uso exclusivo em laboratórios e hospitais (albumina humana). Empresas de vale-refeição, aparelhos eletroeletrônicos e o setor de confecção de roupas também são duramente atingidos e apresentam uma coisa em comum: a comercialização garantida de seus produtos. Ao revender as mercadorias a preços muito abaixo dos praticados pela concorrência, os golpistas lesam indiretamente também outros empresários que trabalham legalmente, e, de uma maneira geral, todos os brasileiros, pois, sonegam impostos nessa manobra.

Indícios de fraude.

Apesar das dificuldades para identificar fraudadores, empresas golpistas apresentam alguns procedimentos que facilitam a identificação da fraude ou a suspeita de que algo não está correto.

Em geral, empresas golpistas não têm nenhuma ocorrência negativa em seus registros até o momento do golpe (se tivessem não conseguiriam aplicá-lo). São empresas que tentam fazer compras em todos os segmentos possíveis do mercado, preferencialmente naqueles que trabalham com produtos fáceis de comercializar. Como a finalidade é não pagar compras feitas, qualquer produto interessa aos golpistas.

Reativar empresas fora de funcionamento há vários anos também é uma prática comum, portanto, deve-se atentar para o fato de o golpista utilizar a data de fundação antiga da empresa como recursos para obter mais crédito com os fornecedores. Portanto, uma empresa antiga, desativada há vários anos, de repente começa a comprar em grandes quantidades, isto pode ser indício de que alguma coisa não está muito certa. (BLATT, 2000).

Blatt (2000, p.23) ainda acrescenta que no Brasil, a fraude só aparece porque os fraudadores perdem o controle e querem fraudar mais do que vinham fazendo e a área em que se concentra esse tipo de delito é o departamento de compras das firmas. Departamentos financeiros também são muito afetados, em especial os departamentos de crédito e cobrança. Apenas a título de exemplo, numa multinacional do ramo automotivo, o departamento de compras movimenta cerca de 60% do faturamento da companhia e é quase impossível controlar o relacionamento entre quem compra e quem vende.

Empresas fantasmas.

Neste cenário de crise econômica e inadimplência crescente, cresce também os serviços de proteção ao crédito, que previnem credores contra possíveis armações e até mesmo contra inadimplências corriqueiras. Além das informações tradicionais sobre títulos protestados, cheques sem fundos e pedidos de falência, passou a ser importante a obtenção de dados sobre as transações comerciais recentes da empresa uma vez que no comercio é grande a incidência de golpes aplicados por empresas fantasmas, causando grandes prejuízos às vítimas.

Segundo Blatt (2000, p.27) há dois tipos de empresas fantasmas conhecidas como "araras" ou "arapuca". O tipo mais fácil de identificar é o da empresa formada apenas para aplicar golpes, geralmente possui instalações de fachada e poucos funcionários. O segundo tipo é mais difícil de ser detectado e o que causa maior

volume de prejuízo são empresas que vão para a ilegalidade depois de um período de atividade legal no mercado. Estas empresas contam com a confiança do fornecedor, que geralmente desconhece as mudanças em seu quadro societário. O cuidado com pedidos incomuns do comprador é fundamental, pois, quando o golpe é armado, sempre a compra é acima do usual ou a solicitação de materiais nada tem a ver com a atividade da empresa.

O golpe da falência.

Em casos como esse a empresa sobrevive por algum tempo, mas, depois, fecha e deixa no prejuízo trabalhadores, bancos, fornecedores e o fisco. A fraude pode ser observada antes da perda total, pois, é um processo lento, em que há todo um preparo para substituir sócios e evitar responsabilidades.

A fraude pode ocorrer na troca de sócios ou na incorporação de uma empresa por outra, em que todos os bens passam para a nova empresa, mas os créditos trabalhistas, não. Os golpistas também utilizam-se do recurso de colocar "laranjas" (pessoas) à frente de alguma operação para que alguém permaneça oculto chegando até mesmo a utilizar estrangeiros, sem nenhum bem de raiz no Brasil, para assumir o ativo e o passivo das organizações. (BLATT, 2000).

Essa preparação para substituir sócios e, assim, evitar as responsabilidades legais decorrentes da formação de uma sociedade ocorre porque, segundo a lei brasileira, nos campos fiscais e trabalhistas, a responsabilidade de um sócio é ilimitada. E mesmo um ex-sócio continua a ter responsabilidade sobre a empresa por dois anos após sua saída da sociedade. É por isso que, normalmente, ex-sócio não tem bens ou já os desviaram para terceiros ou parentes. Alguns sinais podem servir de alerta para os funcionários destas empresas como atraso no pagamento de salários e a falta de depósito do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço. São situações típicas que permitem ao funcionário buscar auxílio junto ao sindicato da categoria para que estes busquem informações e providencias a respeito do fato.

Cheques fraudados.

Os golpes que envolvem adulteração de cheques são cada vez mais freqüentes e sofisticados e a maioria dos lesados só se dá conta da situação quando o cheque cai em sua conta bancária. É muito difícil mensurar com exatidão a quantidade de golpes praticados com cheques. Estima-se que, em um banco que tenha cerca de 500 agências, as ocorrências variem de 20 a 25 casos por mês. No entanto, muitos desses golpes nem chegam ao conhecimento do banco ou da polícia. Comerciantes lesados, por exemplo, desistem de tentar resolver o problema

por julgar tratar-se do recebimento de um cheque sem fundos. A presença de cliques fraudados no mercado é sazonal, com maior concentração nas festivas, quando o volume de emissão de cheques é maior.

Existem vários tipos de fraude com cheques, porém, o golpe do seguro é o mais freqüente e atinge principalmente as pessoas idosas, pois é mais fácil para o farsante ganhar a confiança delas e, assim, conseguir o cheque. Esse tipo de golpe exige trabalho de equipe, ou melhor, de quadrilha. Tudo é feito por etapas, da escolha das vítimas até a aplicação do golpe.

Segundo Blatt (2000, p.44), no golpe do seguro, a fraude geralmente é feita com uma caneta especial, cuja tinta pode ser apagada por lavagem química. Destaca ainda outra maneira utilizada para fraudar o preenchimento de cheques: deixar espaços em branco entre as letras, para que, depois, possam ser inseridas palavras ou números nesses espaços. Por exemplo: transforma-se uma palavra como "oito" em "oitenta". E como apenas o campo dos valores é adulterado, a assinatura do emitente e os dados do documento continuam válidos. Outra forma bastante comum de falsificação é a imitação ou cópia feita com recursos ópticos, tais como scanners, cópias foto estáticas em cores, entre outras. Nesses casos, geralmente, a assinatura e os dados pessoais não são os mesmos dos documentos do proprietário, e mesmo assim acabam sendo aceitos pelos bancos e pelo comércio.

Além do golpe do seguro, em que é utilizada a caneta com tinta especial e o recurso dos espaços em branco entre letras e palavras, existem ainda o golpe com utilização do estilete. Os campos preenchidos com valores (numeral e por extenso) e o campo do favorecido são recortados. No lugar deles, são colados os campos de um outro cheque da mesma instituição bancária. Para detectar esse tipo de golpe, basta enrolar o cheque em forma de um canudo, além de verificar se ele não apresenta irregularidades nas linhas de segurança. Vale lembrar que cada banco utiliza sua própria linha de segurança de que cada folha de cheque possui uma linha diferenciada das demais.

Cuidados com o cheque, conforme cita Blatt (2000, p.46):

Cuidados na emissão:

- Não permitir que o preenchimento de seu cheque seja feito por terceiros;
- Não se afastar do talonário, deixando-o na presença de pessoas estranhas;
- Não efetuar o preenchimento com caneta que não seja de seu próprio uso;

- Não deixar espaços em branco entre as letras;
- Anular os espaços não utilizados após o preenchimento;

Cuidados na recepção:

- Solicitar sempre um documento de identificação pessoal e conferir se os dados são os mesmos que estão no cheque;
- Não esquecer de anotar esses dados no verso do documento;
- Ter cuidado especial com cheques que já chegam prontos ou que foram preenchidos fora da vista do comerciante;
- Em hipótese alguma, acatar cheques rasurados (com borrões, emendas, manchas etc.);
- Nunca deixar de verificar o valor e a data de emissão;
- Observar atentamente as palavras e os numerais, verificando se não foram inseridos caracteres que possam ter alterado o valor inicial do cheque;
- Atentar para os itens de segurança adotados pelas instituições bancárias, tais como: tintas reagentes, linhas de segurança e tramas de cores antifoto e anti-scanner;
- Atentar para os itens facilmente visíveis no manuseio dos documentos e para as características de preenchimento do cheque;

Golpes com cheques pré-datados.

Trata-se do seguinte: o golpista aproveita as ofertas de lojas que propõem venda com pagamento em parcelas, mediante recebimento de cheques pré-datados. Compra, paga com cheques e leva a mercadoria. Uns 15 dias antes do vencimento do primeiro pré-datado, ele telefona para a loja, alega viagem ao exterior ou motivo relevante, diz-se disposto a resolver suas pendências antes de viajar e pede para que o lojista deposite o seu cheque de imediato. O lojista, satisfeito, atende ao pedido e o cheque é devolvido por falta de fundos. O golpista telefone novamente para a loja, desculpa-se, alegando ter havido um lapso qualquer de controle da conta, solicita reapresentação do cheque, afirmando que a situação já foi normalizada. Enquanto isso, tenta diversas operações que envolvam valores, como novas compras, efetivação de negócios, etc. que não podem ser concretizadas porque ele tem um cheque devolvido na praça. E o golpista documenta-se a respeito. O cheque reapresentado volta para o lojista, novamente sem fundos. E o golpista alcança seu objetivo: entra na Justiça com uma ação de perdas e danos contra a loja, exigindo uma indenização elevada; para isso, alega e comprova que

seu cheque foi depositado antes da data aprazada, o que culminou com o encerramento de sua conta.

Segundo Blatt (2000, p.50), alguns procedimentos podem ser tomados para se minimizar o risco no recebimento do cheque e para identificar imediatamente farsantes prestes a aplicar um calote:

Confira no cheque:

- A exatidão do preenchimento: o valor numérico e o valor por extenso devem ser os mesmos e estar grafados corretamente; a assinatura do emitente deve ser igual à da carteira de identidade; em caso de dúvida, solicite outros documentos para melhor avaliação;
- A data de emissão.
- A personalização: só aceite cheques personalizados, portanto, certifique-se de que o número da conta, o número do cheque, a identificação da agência e o nome e o CPF ou CNPJ do correntista estejam impressos por computador;
- A autenticidade: assegure-se de que o documento é autêntico pela presença da tarja magnética completa, cujo único campo em aberto é o destinado à impressão do valor a ser compensado.

Anote no verso do cheque:

- O número do telefone do cliente;
- O endereço completo do cliente;
- O número da carteira de identidade do cliente.

Observe na carteira de identidade do cliente

- O espelho: os espelhos oficiais, emitidos por órgãos de segurança pública, são nítidos na impressão, sem excesso ou falta de tinta (o excesso ocasiona borrões, principalmente no brasão do estado; a falta deixa falhas e nuances na cor);
- A assinatura e a chancela do diretor responsável pela emissão do documento: elas devem estar limpas, legíveis e bem posicionadas;
- O preenchimento: o portador da identidade deve estar devidamente cadastrado no órgão expedidor pelo número chamado de Registro Geral; a filiação traz o nome do pai seguido do nome da mãe, nunca o inverso; a data de emissão tem de ser coerente com a data de nascimento e a atualidade da fotografia do portador; o documento não deve conter erros de preenchimento

nem rasuras; todas as linhas obedecem ao mesmo padrão de máquina datilográfica ou impressora;

- A foto, a impressão digital e a plastificação: a fotografia da identidade deve preencher, na medida exata, o campo a ela reservado no espelho; fotos maiores ou menores do que o formato oficial não são aceitas pelos órgãos expedidores, salvo raríssimas exceções; a impressão do polegar direito deve apresentar linhas digitais únicas, sem sobreposições ou manchas; carteiras plastificadas seguidas vezes devem ser bem examinadas, para evitar que se aceite como autêntico um documento com foto sobreposta à original ou trocada.

3 METODOLOGIA

Em relação à pesquisa a ser desenvolvida, primeiramente será efetuado um embasamento teórico sobre o tema política de crédito, práticas de crédito e também sobre os procedimentos de auditoria que poderiam ser aplicados nesta área de pesquisa. Posteriormente serão analisadas as informações coletadas na empresa FICTICIA S/A de forma que possamos comparar com as praticas indicadas na literatura pesquisada. Faremos coleta de dados através de visita pessoal à empresa quando então teremos oportunidade de verificar junto ao gestor da área financeira quais são as praticas atuais da empresa e também de visita às instalações industriais para que possamos ter conhecimento amplo da sua situação como localização, porte, estoque de produtos acabados, processos produtivos e suas etapas, sua ligação com a matriz no exterior (Noruega) e sua interligação com os demais gestores da empresa localizados na planta Brasil.

Após providências para análise e interpretação dos mesmos, avaliar, organizar, comparar estes dados para obter-se as informações padronizadas empregadas pela empresa objeto deste estudo, as quais servirão de base para a proposta final deste estudo.

Portanto, de acordo com o objetivo deste trabalho a pesquisa realizada classifica-se como um estudo de caso qualitativo e descritivo. O estudo de caso é uma das principais modalidades da pesquisa qualitativa em ciências sociais. Esta técnica de pesquisa tem por finalidade auxiliar no estudo de uma situação problemática específica.

Em Luchesi et all (1991) encontramos abordagem do conhecimento como compreensão do mundo e como fundamentação da ação. Luchesi afirma que “agimos entendendo e entendemos agindo”. Complementa ainda que na medida em que agimos, buscamos compreender o mundo no qual e com o qual agimos e, na medida em que o compreendemos, cuidamos de reordenar e reorientar nossa ação, iluminados pelo entendimento conseguido.

Concordamos com este autor quando coloca que

O conhecimento é o produto de um enfrentamento do mundo realizado pelo ser humano que só faz plenamente sentido na medida em que o produzimos e o retemos como um modo de entender a realidade e nos facilite e nos melhore o modo de viver (LUCHESE et All, 1991))

Em Lakatos & Marconi (2005,p.75), encontramos definição e diferenciação entre as diversas formas de conhecimento. Queremos nos ater ao conhecimento científico, não obstante a fonte literária apresentar o conhecimento como popular, filosófico, religioso e científico sendo que a diferenciação entre o conhecimento científico e o popular é a forma de observação. Na área da Política de Crédito ou mais especificamente, da concessão de crédito, já existem conhecimentos sistematizados, coerentes, de enunciados passíveis de verificação, obtidos por meio de teorias, que constituem o núcleo da ciência, permitindo a acumulação de informações.

No âmbito da investigação científica um dos caminhos para se chegar ao conhecimento é a Pesquisa Bibliográfica que não deverá ser limitada ao ato da pesquisa em si mesma, sem reflexão do que se leu e escreveu. Para que ocorra o ato de ler e escrever deverão ser acionadas operações cognitivas superiores que exigem habilidades tais como resumir, sintetizar uma informação de um texto, comparar com outra, selecionar, avaliá-la, discutir o que a informação trouxe E relacioná-la com outras informações e com outros autores, conforme salienta Adriana M. Guerreiro (Bibliotecária do CDCC - Centro de Divulgação Científica e Cultura/USP).

A pesquisa bibliográfica pressupõe e ajuda a desenvolver essas habilidades, pois a busca de informações é essencial para se chegar ao conhecimento.

De acordo com o objetivo deste trabalho, a pesquisa realizada classifica-se como um estudo de caso qualitativo e descritivo. Esta técnica de pesquisa tem por finalidade auxiliar no estudo de uma situação problemática específica. Segundo Chizzotti (1998, p. 102), o estudo de caso é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliá-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 INDICADORES FINANCEIROS DA FICTICIA S/A

A empresa tem alto índice de inadimplência e perdas por não praticar uma política de crédito, além de estar exposta a riscos de fraudes, bem como a de perdas financeiras por “perda” de produto acabado, uma vez que a compra só tem sido hoje efetivada quando o produto está prestes a ser embarcado.

Com a implantação da Política de Crédito, o cliente saberá antes de ter seu pedido cadastrado se ele tem restrições e mesmo antes de embarcar a mercadoria, o processo de cadastramento, formulação de contrato/ordem de compra, definição de limite de crédito, já favorece a redução de fraudes, bem como a diminuição de perda em produto acabado, ou seja, antes de se finalizar o faturamento, a empresa já saberá se aquele cliente em análise poderá ou não adquirir o produto.

Para definir o quanto isso representa de lucratividade, teremos que estimar:

- Inadimplência atual da carteira em 5% ➔ estima-se queda para 2%;
- Perda de produtos acabados por restrições financeiras em 2% ➔ estima-se queda para 0%;
- Mitigação de fraudes ➔ estimativa: valor intangível.

Para que possamos ter uma noção de grandeza dos valores da empresa que podem ser alterados com a implantação de uma política de crédito, apresentamos abaixo, os itens “contas a receber” e “estoques”, que foram extraídos do Balanço Patrimonial (vide Anexo 1) da empresa FICTICIA. Abaixo demonstramos as contas a receber e estoques conforme quadro 7:

Valores em R\$ mil

Quadro 7 - Contas a Receber e Estoques da FICTICIA

	CONSOLIDADO		CONSOLIDADO	
	31/12/09		30/10/10	
Contas a Receber	7.339,2	25,2%	8.829,0	21,1%
Estoques	4.514,0	15,5%	6.445,9	15,4%
Ativo Total	29.086,7	100,0%	16.037,0	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores

Levando em consideração os valores acima, verificamos a grande concentração de investimentos da empresa em contas a receber (25,2% do total do ativo em 31/12/09 e 21,1% em 31/12/2010 respectivamente). Grandes Investimentos

neste item do balanço patrimonial exigem da empresa grandes volumes de capitais de giro para manterem suas atividades. Da mesma forma verificamos grande concentração de recursos no item estoques, 15,5% em 21/12/2009 contra 15,4% em 30/10/20010 respectivamente. Mais um item de balanço que exige por parte da empresa maiores esforços para obter recursos para seu investimento no giro das atividades. Um volume menor de recursos investidos em estoques ou simplesmente trabalhando com um volume de estoque para atender apenas os pedidos em carteira, certamente propiciariam um maior volume de recursos disponibilizados para a empresa, reduzindo a necessidade de recorrer a recursos de terceiros, particularmente recursos onerosos (empréstimos e financiamentos).

A Gerência Financeira da empresa informou que a Provisão para Devedores Duvidosos tem se mantido em 5% sobre o item “Contas a Receber” o que nos permite estimar o valor da PDD na ordem de R\$ 441,4 mil. atualmente.

Valores em R\$/mil

Quadro 8 - Contas a Receber e PDD

	CONSOLIDADO		CONSOLIDADO	
	31/12/09		30/10/10	
Contas a Receber	7.339,2	25,2%	8.829,0	21,1%
(-) PDD (5%)	(367)	(1,26)%	(441,4)	(2,75)%
Ativo Total	29.086,7	100%	16.037,0	100%

Fonte: Elaborado pelos autores

Com a implantação da Política de Crédito estimamos uma redução destas perdas para aproximadamente 2%, ou seja, níveis considerados adequados pela empresa em análise.

Resultados projetados para os percentuais estimados:

Valores em R\$/mil

Quadro 9 - Projeção de redução da PDD para 31/12/2011

	31/12/2009	31/12/2010
Contas a Receber	7.339,2	8.829,0
(1) PDD – 5%	(367)	(441,4)
(2) PDD – 2%	(146)	(176,6)
Sobra de Caixa (1-2)	221	264,8

Fonte: Elaborado pelos autores

Até o ano de 1995, de acordo com as regras definidas no art. 43 da Lei 8.981, de 20/01/95 era permitido que as empresas utilizassem o percentual de até 3% de perdas inclusive para fins de limite fiscal. As regras fiscais evoluíram muito e mais recentemente este índice caiu para aproximadamente 1,5% sobre o saldo das contas a receber. A Lei das S/A (Lei 6.404) permite que as empresas lancem contabilmente o valor real de sua perda com devedores duvidosos, mas para o benefício fiscal deverá respeitar o limite máximo de 1,5%. Portanto, a empresa FICTICIA tem por necessidade financeira reduzir suas perdas decorrentes de inadimplência especialmente porque sua deficiência de caixa está sendo suportada por empréstimos e financiamentos, recursos estes altamente onerosos, que neste ano de 2.010 (31/12/2010) representou 6,2% do balanço consolidado da empresa, conforme demonstrado a seguir (vide Anexos 1 e 2):

Valores em R\$/mil

Quadro 10 - Empréstimos e Financiamentos

	CONSOLIDADO 2009	A.V.%	CONSOLIDADO 2010	A.V.%
PASSIVO CIRCULANTE	2.098.995	7,2%	2.645.138	6,3%
Empr./Financiamentos	15.830	0,1%	2.571.756	6,2%
PASSIVO TOTAL	29.086.751	100%	41.777.371	100%

Fonte: Elaborado pelos autores

4.2 DADOS CADASTRAIS PARA OS CLIENTES DA FICTICIA S/A

No âmbito cadastral, segundo as orientações de Pereira e Silva (2003, p.109), conforme quadro 4 deste trabalho, alguns documentos devem ser observados com o foco de se conhecer melhor o cliente, entre eles:

- ✓ Contrato Social e Última alteração do contrato social caso o cliente seja uma empresa LTDA;
- ✓ Ata da Assembléia Geral e Estatuto Social recente caso o cliente seja uma empresa S/A;
- ✓ Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – cartão do CNPJ;
- ✓ Cadastro de Pessoa Física – cartão do CPF do cliente caso seja venda para pessoa física, ou dos sócios, caso seja pessoa jurídica;

- ✓ Comprovante de endereço – Contas públicas de consumo como energia, água, ou telefone;
- ✓ Declaração do Imposto de Renda Pessoa Jurídica e/ou Pessoa Física;
- ✓ Ficha cadastral;
- ✓ Relatório de Visita.
- ✓ Balanço Contábil e Demonstrações Financeiras se o cliente for pessoa jurídica;
- ✓ Ficha de Consulta às agências de *Crédit Bureau*, instituições que se dedicam ao fornecimento de informações cadastrais sobre consumidores visando facilitar a decisão sobre crédito, sendo as mais conhecidas no Brasil: SERASA EXPERIAN, EQUIFAX, SPC, SCI e SEPROC.

Segundo Carbone e Nebel (2009, p.3), os requisitos mínimos para que seja concedido crédito a uma pessoa jurídica na empresa são:

- ✓ Ficha Cadastral com referências bancárias e comerciais;
- ✓ CNPJ;
- ✓ Documento de constituição da empresa;
- ✓ Parecer do Representante sobre o cliente.

Além da documentação exigida, Carbone e Nebel (2009, p.3) sugerem utilizar-se de um sistema operacional, denominado Sistema de Informações Equifax, onde digitando o CNPJ da empresa cliente a ser consultado, obtêm-se informações relevantes como data da fundação da empresa, nome dos sócios, sua participação percentual na empresa, data de sua entrada na sociedade, volume de compras nos últimos 12 meses, média de pagamentos em atraso e pontuais. O sistema calcula também um *rating* de risco para cada situação que auxilia nessa tarefa. Eventualmente, quando necessário, para uma melhor análise ou quando o crédito pretendido pelo Cliente/Representante é substancialmente elevado, é solicitado ao Contador da empresa solicitante, que informe o faturamento dos últimos 06 meses.

De acordo com o Código Civil Brasileiro (2002), uma empresa de sociedade limitada, para ser legalmente constituída no Brasil deve-se atentar a sua constituição através do contrato social, assinado pelos sócios ou seus procuradores ou certidão de inteiro teor do contrato social, quando revestir a forma pública; já uma empresa de sociedade anônima, deve-se atentar a sua constituição por subscrição particular em assembléia geral e estatuto social, salvo se transcrito na ata da assembléia. Estes documentos descrevem dados importantes sobre as empresas, tais como data

de constituição da empresa, composição acionária, endereço da sede e filiais caso haja, capital social da empresa, objeto social de atuação entre outros dados.

Já o Estatuto Social deverá conter necessariamente a denominação social da empresa, o prazo de duração, sede, objeto social, capital social, ações (ordinária, preferencial, fruição), diretores, conselho fiscal, término do exercício social.

O Contrato Social, o Estatuto Social e a Ata da Assembléia devem ser reconhecidos em Cartório e registrados na Junta Comercial para que sejam acessíveis pelas entidades comerciais; dependendo da natureza da empresa e o Estatuto Social deve ser registrado no Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas.

Ainda no contexto de se conhecer o cliente, torna-se necessário se certificar-se da existência física do mesmo, pois o Contrato Social ou Estatuto Social só nos certifica de sua existência "legal".

Embora no Contrato Social, no Estatuto Social e na Ata da Assembléia Geral haja menção ao CNPJ da empresa, o cartão do CNPJ traz nele a informação da validade do mesmo, e ainda, se a empresa está ativa ou inativa na Receita Federal do Brasil. Hoje é possível fazer esta consulta via internet, através no site da Receita Federal: www.receita.fazenda.gov.br. Nestes documentos também podemos confirmar o endereço da empresa e/ou de suas filiais. Um comprovante de endereço adicional como conta de energia, água ou telefone mais recente, comprova que os endereços não estão desatualizados.

Com relação ao CPF, é necessário que o cliente forneça uma cópia do cartão dos sócios, quando a venda for para pessoas jurídicas, ou do cliente final, quando for para pessoa física.

No Brasil, anualmente as pessoas físicas e jurídicas são obrigadas a declararem suas rendas anuais à Receita Federal. Trata-se da declaração anual de imposto de Renda. Por se tratar de informações sigilosas e confidenciais, não é comum um cliente dispor de tais informações para seus fornecedores, portanto seria um ato constrangedor e não se torna exigível no processo cadastral. Contudo, algumas empresas oferecem tais informações que acabam se tornando um grande diferencial no relacionamento comercial, favorecendo a transparência na parceria em questão. Através da declaração de imposto de renda é possível se conhecer todos os bens patrimoniais de uma pessoa física e jurídica, inclusive participação em outras empresas.

Existem outras inúmeras informações que são de suma importância para se conhecer o cliente e se estipular um limite de crédito ao mesmo. Estas informações devem ser conhecidas e a ferramenta utilizada para a extração destes dados é conhecida como ficha cadastral.

4.3 PROCESSO PARA VENDAS COM SEGURANÇA NA FICTICIA S/A

Após verificação e análise dos modelos propostos pela literatura especializada de onde também se pode presumir que esta retrata a experiência dos autores atuando nos mercados de concessão de crédito, e, portanto, pode ser considerado como *benchmarking* para o nosso caso em estudo estamos propondo o seguinte fluxograma para concessão de crédito:

- Vendedor visita cliente e antes de fechar o pedido, pede ao financeiro para que analise sua ficha SERASA/EQUIFAX, evitando assim a evolução do processo de vendas a prazo caso o cliente esteja com restrições;

O processo seguinte é o de reexame do dossiê da empresa, discutindo-se os vários aspectos dela. Discute-se detalhadamente o balanço nos seus vários itens, o segmento onde a empresa atua e a participação dela, as fichas tradicionais tipo SERASA ou outras assemelhadas, da empresa como dos controladores. (SECURATO e FAMA, 2010).

- Em casos que o cliente tenha restrições (*) o vendedor já avisa o cliente oferecendo ao mesmo a modalidade de compra à vista até que o cliente apresente documentação comprobatória de que resolveu suas pendências financeiras no mercado;
- Vendedor solicita que o cliente assine a Ordem de Compra, (modelo jurídico), formalizando o processo;
- Vendedor solicita documentação cadastral e providencia cadastramento do cliente junto à área comercial, enviando documentações comprobatórias;
- O setor financeiro deverá ativar o limite de crédito como Zero, para que o cliente esteja ativo somente na condição de “compras a vista”;
- Caso o cliente não tenha restrições prévias, vendedor solicita que o cliente assine a Ordem de Compra (modelo jurídico de compra), formalizando o processo;
- Caso o cliente seja novo, o vendedor preenche a ficha cadastral do cliente e anexa documentação comprobatória;
- Caso o cliente não tenha Limite de Crédito o vendedor solicita documentos financeiros, contábeis e comerciais ao cliente para que o setor financeiro possa analisar e definir um limite de crédito ao mesmo;

É importante se basear em uma análise de crédito bem estruturada e alinhada com a estratégia de vendas para que a inadimplência não pegue o empresário de surpresa, na hora de receber os pagamentos. A profundidade da análise está diretamente relacionada com o valor do crédito a ser concedido. Créditos de baixo valor podem ser analisados com maior rapidez e menor suficiência de informações, enquanto para créditos de alto valor se recomendam análises mais criteriosas devido ao impacto que o não recebimento da dívida pode causar no fluxo de caixa da empresa. (SANCHEZ, 2010).

- Caso o pedido novo “mais” a carteira em aberto do cliente supere o limite de crédito vigente do cliente, o comitê de crédito é acionado para validar a liberação por exceção, levando em conta as alçadas e autonomias aprovadas na Política de Crédito;
- Caso seja aprovado, o pedido é faturado;
- Caso seja reprovado, é oferecida ao cliente a modalidade “à vista” até que seu saldo em carteira diminua e favoreça a realização de novas vendas a prazo, suportadas pelo limite de crédito vigente.
- Também é checado se cliente está adimplente antes de se liberar o pedido novo, se não tiver, também será avaliado pelo comitê de crédito uma liberação por exceção;
- Mesmo inadimplente, a Política de Crédito permite a venda do novo pedido na modalidade a vista. Segundo Braga (1995, p.46), A política de crédito fixa os parâmetros da empresa em termos de vendas a prazo.

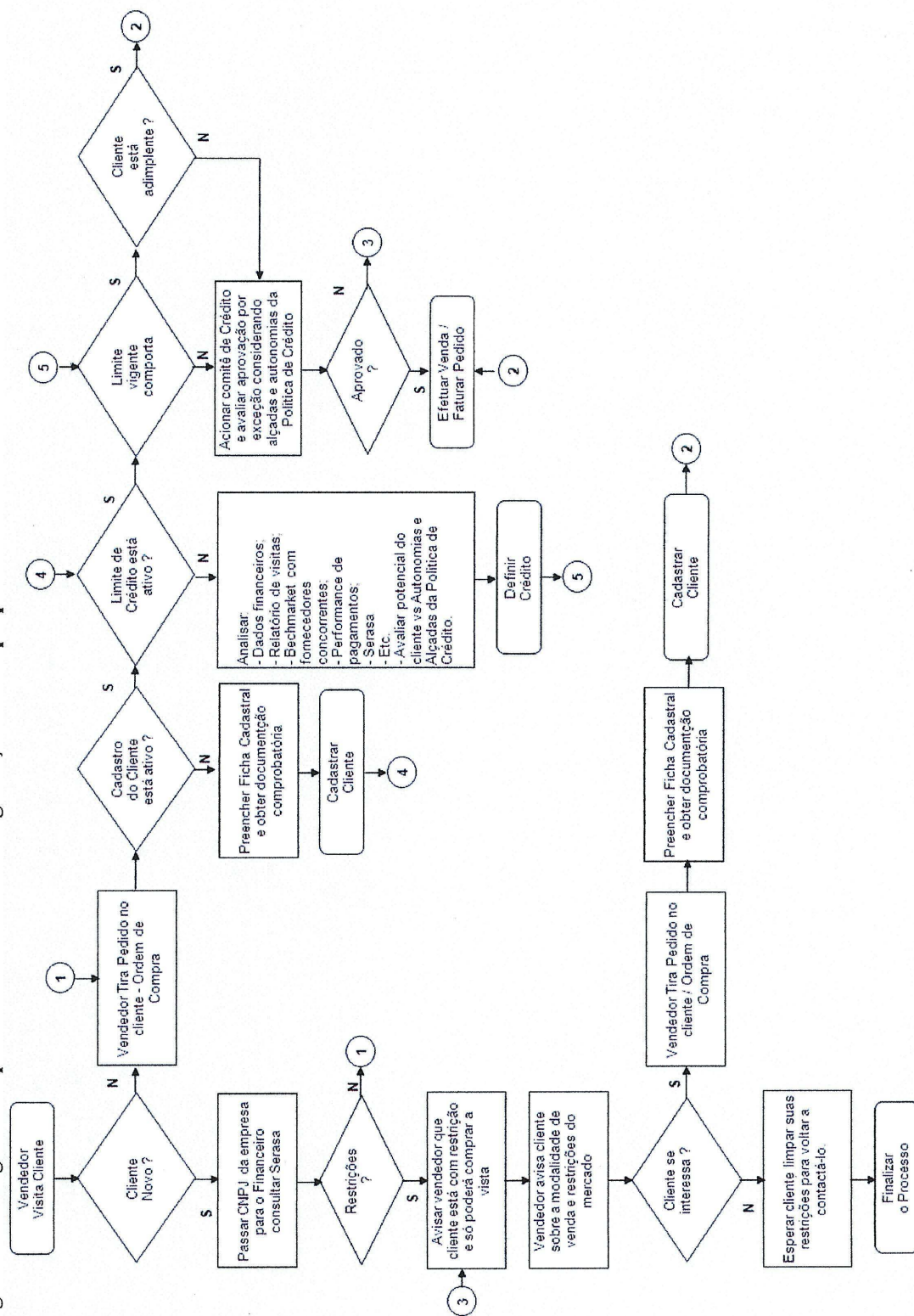
(*) Entenda por restrições :

- Pendências no SERASA/EQUIFAX (cheques sem fundos, protestos, ações executivas, Pendência Financeiras bancárias);
- Limite de crédito como Zero;
- Limite de Crédito vigente não comporta o valor a receber vigente do cliente + novo pedido;
- Clientes inadimplentes (com compras a prazo vencidas e não pagas)

Segundo Carbone e Nebel (2009, p.4) medidas são estipuladas para que este tipo de risco não ocorra, tais como regra de não vender para clientes com restrições de protestos ou cheques sem fundo. Não abrir créditos para empresas com menos de 06 meses de fundação ou com trocas muito frequentes de sócios.

As informações acima serviram de base para a proposta de um modelo de fluxograma das atividades concernentes à um processo de vendas seguro, apresentado abaixo, através da figura 5:

Figura 4 - Fluxograma do processo de vendas com segurança: modelo proposto



Fonte: Elaborado pelos autores

4.4 PRÁTICAS DE CRÉDITO IMPLANTADAS NA FICTÍCIA S/A

Entre todas as etapas previstas pela atual política de crédito, já estão vigentes as seguintes rotinas:

1. Definição de limite de crédito para os clientes ativos;
2. Alçadas e autonomias para implantação de limite de crédito e liberação para clientes inadimplentes;
3. Comitê de Crédito;

Até o presente momento temos a confirmação da área financeira para os seguintes resultados:

1. Redução do prazo médio de recebimento em 15 dias;
2. Redução das liberações por exceção através do envolvimento do Comitê de Crédito;
3. Limitação de riscos de exposição pela implantação e divulgação do Limite de Crédito ao setor de vendas e clientes.

Esperamos que dentro de pouco tempo possamos ter condições de efetuar novas avaliações junto à área financeira da empresa com a finalidade de verificar novos avanços na implantação da Política de Crédito.

A empresa tem alto índice de inadimplência e perdas por não praticar uma política de crédito, além de estar exposta a riscos de fraudes, bem como a de perdas financeiras por “perda” de produto acabado, uma vez que a compra só tem sido hoje efetivada quando o produto está prestes a ser embarcado.

Com a implantação da Política de Crédito, o cliente saberá antes de ter seu pedido cadastrado se ele tem restrições e mesmo antes de embarcar a mercadoria, o processo de cadastramento, formulação de contrato/ordem de compra, definição de limite de crédito, já favorece a redução de fraudes, bem como a diminuição de perda em produto acabado, ou seja, antes de se finalizar o faturamento, a empresa já saberá se aquele cliente em análise poderá ou não adquirir o produto.

Para definir o quanto isso representa de lucratividade, teremos que estimar:

- Inadimplência - de 5% da carteira estima-se queda para 2%;
- De perda de produtos acabados por restrições financeiras - de 2% atuais - para 0%;
- De mitigação de fraudes - valor intangível.

Para que possamos ter uma noção de grandeza dos valores de inadimplência e perdas por produtos acabados, apresentamos o Balanço Patrimonial da empresa FICTICIA (Vide Anexos).

Valores em R\$ mil

Quadro 11 - Contas a Receber e Estoques em 31/12/2009 e 31/12/2010

	CONSOLIDADO		CONSOLIDADO	
	31/12/09		30/10/10	
Contas a Receber	7.339,2	25,2%	8.829,0	21,1%
Estoques	4.514,0	15,5%	6.445,9	15,4%
Ativo Total	29.086,7	100,0%	16.037,0	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores

Levando em consideração os valores acima, que foram extraídos do BP da empresa (anexos 1 e 2), podemos estimar que os valores atuais de Provisão para Devedores Duvidosos são da ordem de R\$ 386,3 já que, conforme informações obtidas na própria empresa situam-se em torno de 5% atualmente.

Com a implantação da Política de Crédito estimamos uma redução destas perdas para aproximadamente 2%, ou seja, níveis considerados adequados se levarmos em consideração que até o ano de 1995, de acordo com as regras definidas no art. 43 da Lei 8.981, de 20-01-95 permitia que as empresas utilizassem o percentual de até 3% de perdas inclusive para fins de limite fiscal. As regras fiscais evoluíram muito e mais recentemente este índice caiu para aproximadamente 1,5% sobre o saldo das contas a receber. A Lei das S/A (Lei 6.404) permite que as empresas lancem contabilmente o valor real de sua perda com devedores duvidosos, mas para o benefício fiscal deverá respeitar o limite máximo de 1,5%. Portanto, a empresa FICTICIA tem por necessidade financeira reduzir suas perdas decorrentes de inadimplência especialmente porque sua deficiência de caixa está sendo suportada por empréstimos e financiamentos recursos estes altamente onerosos, que neste ano de 2.010 já atingem 6,2% do balanço consolidado da empresa (vide Anexo 1 e 2).

4.4.1 Concessão de Crédito

Após verificação e análise das informações disponibilizadas pela literatura especializada, apresentamos a seguir, o Quadro 12 que contém as etapas mínimas necessárias para se assegurar qualidade no processo de deferimento de crédito.

Quadro 12 - Etapas e Procedimentos para deferimento de crédito

ETAPAS	PROCEDIMENTOS
1	Pedido e/ou Ordem de Compra
2	Ficha com dados cadastrais dos clientes e respectivas documentações comprobatórias
3	Limites de Crédito
4	Alçadas e Autonomias
5	Concentração de vendas em poucos clientes
6	Tabela de Preços
7	Prazos de Faturamento
8	Descontos e Abatimentos
9	Adimplência e Inadimplência
10	Prorrogações

Fonte: Elaborado pelos autores

Detalhamento das etapas:

Etapa 1 - Pedido e/ou Ordem de Compra

O processo de vendas nasce na intenção comercial comumente conhecido como *proposta comercial e/ou pedido de vendas*, também conhecido como *ordem de compra*. Envolve certificar que o processo é seguro, transparente e dentro das normas legais estabelecidas por legislação específica.

A Ordem de Compra deve ser assinada pelo cliente para que tenha cunho legal e valor jurídico, caso contrário poderá expor a empresa à riscos. Um dos riscos de exposição a que a empresa se sujeita é o cancelamento do pedido.

Segundo Lobo (2006. P. 2), o contrato de compra e venda tem de ser válido para que tanto o vendedor quanto o comprador se vinculem, se obriguem.

Dependendo do serviço ou produto de venda em discussão, pode haver prejuízos ao fornecedor e/ou ao cliente caso haja cancelamento após a assinatura dos mesmos. Quando se trata de material desenvolvido exclusivamente para um específico cliente o pedido deve abranger termos contratuais punitivos para se evitar cancelamentos, e, conseqüentemente, danos ao fornecedor. Uma Ordem de Compra deve ser tratada como “contrato” e, dependendo da característica de cada relacionamento comercial envolvido, assinado pelas partes envolvidas e com firma reconhecida.

A compra e venda é o contrato bilateral, oneroso e consensual mediante o qual o vendedor assume a obrigação de transferir bem ou coisa alienável e

de valor econômico ao comprador, que por sua vez assume a obrigação de pagar o preço determinado ou determinável em dinheiro. (LOBO 2006, p.2)

Podemos citar, como exemplo, um produtor específico que fornece turbinas para usinas hidroelétricas. Neste caso, devido ao elevado valor do produto a ser fornecido, deverá haver um contrato previamente assinado entre as partes formalizando o fornecimento e estabelecendo as condições “gerais” para os pedidos intermediários (ou filhotes) que deverão ocorrer, constando os nomes de pessoas autorizadas a assinar a Ordem de Compra, exigência ou não de firmas reconhecidas em Cartório, valores, prazos de pagamento, etc.

Segundo Lobo (2006. P. 2), para que haja validade e eficácia do contrato de compra e venda como todo e qualquer negócio jurídico necessita percorrer os planos da existência, da validade e da eficácia, para que produza os efeitos esperados pelas partes contratantes ou determinados pelo direito.

Particularmente, no caso da empresa FICTÍCIA, por se tratar de produto com características individualizadas, obriga-se o uso de Ordem de Compra com as características acima para se minimizar danos tanto ao cliente como a própria Fictícia S/A.

Etapa 2 - Ficha com dados cadastrais dos clientes e respectivas documentações comprobatórias.

No relacionamento comercial entre duas ou mais empresas, há a necessidade de que ambas as partes se conheçam.

Nos dias atuais, vender a prazo é fator competitivo. A não utilização desta modalidade poderá prejudicar o seu sucesso. Para tanto, devemos admitir uma situação em que o mercado em que uma determinada empresa se utiliza de crédito ou concessão de prazo aos pagamentos como instrumento para alavancar as vendas. Assim, a empresa FICTÍCIA S/A precisa manter-se nas mesmas práticas comerciais para não comprometer a sua *performance* operacional. Portanto, a decisão em conceder crédito implica em correr riscos o que torna mais evidente a necessidade de se conhecer bem o cliente a quem se irá vender a prazo.

Diante da necessidade de se minimizar os riscos da operação de crédito devemos conhecer muito bem o cliente para conceder-lhe limite de crédito. Traz-se ao relacionamento comercial a necessidade de se conhecer o cliente em aspectos

que consideramos vitais para um deferimento de crédito com qualidade, como por exemplo, aspectos físicos (instalações), econômicos, financeiros e legais.

Apresentamos a seguir, através da Figura 5 (frente) e Figura 6 (verso), um modelo de ficha cadastral já considerando informações importantes que devem ser verificadas:

Figura 6 - Modelo de Ficha Cadastral - Verso

Sócios			CPF	%

Os Sócios possuem também as seguintes empresas :

Ramo de Atividade	CGC	%

Imóvel do estabelecimento é : *(Preencher com X)*

Financiado	Dos Sócios	De Terceiros	Alugado	Valor do Aluguel	Próprio	Valor do Imóvel	M2

Descrição do Imóvel :

Outros imóveis em uso pela empresa : *(Preencher com X)*

Financiado	Dos Sócios	De Terceiros	Alugado	Valor do Aluguel	Próprio	Valor do Imóvel	M2

Descrição do Imóvel :

Frota: *(Preencher com X)*

Descrição	Financiado	Dos Sócios	De Terceiros	Próprio	Valor R\$

Maiores Fornecedores

Contato	Fone	Consumo Mensal

Endereço na Internet - (SITE)

Faturamento no último ano

Faturamento no último mês

Referências Bancárias :

Banco	Agência	Contato	Fone

Seguros :

Seguradora	Bem Segurado	Valor da Apólice

Fonte: Elaborado pelos autores.

O vendedor, devido às constantes visitas que efetua aos clientes ativos, tem conhecimento profundo sobre as suas reais condições financeiras e patrimoniais.

Conforme Cleyton (2010, p.2):

Defendo a máxima de que: o Vendedor é o primeiro analista. Ele precisa ter visão do risco que é inerente ao negócio, pois é ele quem tem o primeiro contato com o cliente, é quem está de posse de informações colhidas in loco; viu o estoque, conheceu os funcionários, as instalações, teve conversas informais onde pôde verificar o nível de caráter praticado pela organização.(CLEYTON, 2010).

Assim, recomendamos que o vendedor também participe do processo de avaliação de crédito, preenchendo um formulário a seguir (Figura 7), no qual deverá constar o “parecer do vendedor” isto é, o conhecimento que possui bem como sua opinião sobre o cliente prospectado, destacando condições de renda, além de algumas informações que poderão contribuir para que o responsável da área de crédito possa ter melhores condições de avaliar o crédito proposto.

Figura 7 - Formulário - Parecer do Vendedor

PARECER DO VENDEDOR

Cliente :

Vendedor :

1 - Caso a empresa seja constituído há menos de 1 ano :

O que os titulares da empresa faziam antes da constituição ?

2- Possuem outras alternativas de Renda ? Quais ?

4 - Previsão de compras por mês em

R\$

5 - Parecer do Cliente pelo Vendedor

6 - Aspecto da empresa :

7 - Limite Proposto pelo Vendedor :

R\$

Justifique no verso o limite de crédito proposto - Considere o prazo de venda.

Visto Vendedor

Visto Crédito & Cobrança

Fonte: Elaborado pelos autores

Cleyton (2010, p.2) ainda complementa ser necessária a participação do vendedor no processo de venda devido ao nível de informações que chegam ao seu poder:

O paradoxo, está justamente quando o vendedor está de posse de todas as informações sobre o cliente e não as expõe no seu “parecer do vendedor”. Isso só acontece porque o vendedor não deu a devida atenção por pressa, preguiça ou por não saber fazer e nesse caso, ele precisa ser honesto na ocasião do envio desse parecer.(Cleyton, 2010)

A figura 8 que é apresentada a seguir contém as informações relevantes que devem fazer parte do processo de crédito, e que devem compor uma ficha cadastral.

Figura 8 - Detalhamento da Análise Cadastral**Esclarecendo a Importâncias de alguns dados solicitados na análise cadastral**

Informação	Caráter	Importância
Dados Cadastrais - (Razão Social, CNPJ, Endereço etc.)	Obrigatório	Dados que caracterizam a existência da empresa no meio comercial e sua existência nos órgãos governamentais (Junta Comercial, Receita Federal etc)
Endereço de entrega	Obrigatório	Precisa ser comprovado que o endereço de entrega é de fato da empresa. Deve constar no contrato social da empresa o endereço como sendo de uma de suas filiais ou sede. Endereço não comprovado possibilita fraudes
Endereço de Cobrança	Obrigatório	Precisa ser preenchido. Evita que o cliente fique sem o boleto bancário.
E-mail	Facultativo	Ajuda a contactar o cliente para diversos fins, inclusive cobrança
Experiência no RAMO	Obrigatório	O tempo de existência da empresa não diz respeito ao tempo de experiência que os sócios possuem no ramo em que hoje atuam, podem ser sócios novos que recentemente compraram a empresa ou sócios com bastante experiência em empresa de fundação mais recente.
Esta empresa é sucessora de outra empresa	Obrigatório	Os sócios resolvem fechar uma empresa e abrem outra. Esta informação é de muita relevância, pois é preciso averiguar os porquês desta mudança e averiguar como a outra empresa ficou no mercado em questão a integridade e idoneidade.
Última alteração e Contrato Social, Estatuto Social, Assembleia Geral	Obrigatório	Documento obrigatório para constituição da empresa, registrado na Junta Comercial. Comprova : Data de Fundação, endereço da Sede e Filiais, ramo de atuação, sócios, capital social integralizado e autonomia de atuação dos sócios na administração da empresa.
Balanço Contábil da Empresas dos últimos 03 anos	Obrigatório	Ajuda na análise da saúde financeira da empresa.
Participação dos Sócios em outra empresa	Obrigatório	Ajuda a conhecer melhor o perfil financeiro dos sócios, agregando dados financeiros na análise de definição de limite de crédito da empresa-cliente.
Imóveis da Empresa	Facultativo	Informação que demonstra o quanto a empresa é onerada com despesas de aluguel ou se ela já está estruturada ao ponto de ter patrimônios em seu nome (Em nome da empresa).
Frota Própria	Facultativo	Informação que demonstra o quanto a empresa investe em frota. Informação que ajuda a avaliar a estrutura de patrimônio da empresa.
Maiores Fornecedores	Obrigatório	De suma importância saber quais são os maiores fornecedores da empresa. No nosso caso, buscaremos saber quanto eles gastam com Editoras, Empresas de limpeza, Material de limpeza e outras compras que representam maior custo para o cliente. No contato com estes fornecedores saberemos como financeiramente a empresa honra seus compromissos. O Cliente pode enviar cópia de boletos bancários pagos para comprovar o quanto a empresa já tem de crédito na praça.
Faturamento último mês/ último ano	Obrigatório	Embora a empresa nos envie o Balanço Contábil, nem sempre temos lá o verdadeiro valor de faturamento da empresa, devido a nível de informalidade. Aqui pedimos que o cliente abra os números reais da empresa, com a certeza de que estaremos mantendo o sigilo necessário.
Seguros	Facultativo	Saber se em caso de tragédias, a empresa terá continuidade através de reembolso de seguros.
Parecer do Vendedor	Obrigatório	E através deste formulário que o vendedor poderá justificar e demonstrar ao analista de crédito as justificativas comerciais que embasam a necessidade do limite de crédito sugerido.
Folder e Fotos	Facultativo	O Analista de Crédito raramente terá a oportunidade de vislumbrar a infra-estrutura de um cliente. Muitas empresas possuem material de divulgação / propaganda em FOLDER. Este material ajuda o Analista a entender um pouco mais sobre o porte do cliente. Para as empresas que não possuem este material, é sugerido que o Vendedor tire algumas fotos e as anexe no Parecer de visita, detalhando cada uma delas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conhecer o cliente fisicamente (sede da empresa) envolve o ato de visita às instalações dos mesmos, embora inúmeras informações sobre o cliente já estejam anexadas ao processo, (através dos documentos anteriormente mencionados). Conforme Securato e Fama (1997, p.104), muitas vezes a análise dessa documentação é complementada com visita à empresa por um dos homens de crédito e, algumas vezes, até por um dos diretores.

Nada é mais valioso do que conhecer pessoalmente o cliente.

No caso das pessoas físicas é importante a confrontação dos dados documentais com as informações pessoais extraídas no contato visual com os mesmos. É importante confirmar os dados.

No caso das pessoas jurídicas, ou melhor, das empresas, a visita física envolve a averiguação da infra-estrutura do cliente, do perfil profissional de seus funcionários, da capacidade produtiva e ociosa do mesmo, da checagem dos seus níveis de estoques, estado de conservação do parque fabril, dos maquinários, da frota além de aproveitar a oportunidade para confirmar a veracidade das informações relatadas no cadastro do mesmo.

Este relato deve ser obrigatório ao vendedor envolvido na negociação comercial. Espera-se também procedimento idêntico do profissional de crédito da FICTICIA S/A.

Por estar em visita constante à clientes, o vendedor tem capacidade para avaliar melhor os clientes além de obter melhores condições para comparar um cliente com o outro. Se o vendedor já estiver alguns anos atuando no mesmo ramo (comercial), tem também terá em mãos o histórico e o perfil dos clientes, podendo até mesmo antecipar a classificação dos mesmos em “melhores” e “piores” para comprar, vender, negociar, pagar, etc.

Por isso é de suma importância o envolvimento do vendedor no processo de concessão de crédito de um cliente e o “parecer” deste vendedor deve ser analisado com bastante critério. Portanto, quanto mais tempo houver a prática deste processo na empresa, melhor o profissional de crédito irá conhecer o vendedor (aumenta a confiança no mesmo) e melhor critério terá para avaliar o envolvimento do vendedor na veracidade dos pareceres de visita do mesmo.

Na FICITICA S/A, esta prática ainda não é vigente. O ideal seria o profissional participar mais ativamente das visitas criando assim esta cultura na empresa. Na verdade trata-se de quebra de paradigma, mudança de cultura. É sabido que o

grande interesse do vendedor está em vender, já que grande parcela de sua remuneração é variável e depende da venda. Acreditamos que em algumas situações o vendedor, para não perder o negócio, e conseqüentemente, a comissão, poderá vir a utilizar-se do recurso da omissão de dados relevantes para não perder a venda e suas comissões. Na medida em que o vendedor vai se envolvendo, a cada dia, com a política de crédito da empresa, ele vai percebendo que um crédito de melhor qualidade garante a sua comissão e também mantém a sobrevivência da própria empresa a qual lhe paga as comissões. A idéia é que a partir do momento em que o vendedor começa a se preocupar em reduzir as perdas financeiras da empresa ele entenderá que sua comissão estará cada vez mais se fortalecendo e ao mesmo tempo, garantindo cada vez mais a perenidade da própria empresa.

A implantação desta política de crédito é demonstrar aos vendedores que o “papel do vendedor” também é de co-responsabilidade pelas perdas financeiras de clientes inadimplentes; ele acabará por assimilar melhor que também perdeu sua comissão por falta de informações verdadeiras e que poderia ter direcionado seus esforços focando melhores vendas em melhores clientes.

Quanto ao conhecer financeiramente o cliente, em se tratando de cliente pessoa jurídica, e ainda, levando-se em conta também o porte da empresa e o valor envolvido na negociação, deve-se levar em consideração a análise dos dados contábeis da empresa. Conforme Alexandre Sá (2004, p.17), o método contábil, como o próprio nome indica, baseia-se em dados de balanço para determinar o limite de crédito de um cliente.

Infelizmente empresas de pequeno porte no Brasil possuem ainda muita informalidade e seus dados contábeis não revelam a real situação financeira que estas empresas se encontram; contudo empresas de porte médio e grande, nacionais e multinacionais, são mais fiscalizadas; muitas dessas empresas possuem até investidores externos e por isso, sofrem processos de auditoria de empresas renomadas no país, o que eleva o grau de confiança para seus dados contábeis; neste caso, é de suma importância ter acesso aos dados contábeis destes clientes e analisar seus dados e índices financeiros.

No caso da FICTICIA S/A, seus clientes são de pequeno e médio porte, portanto este tipo de análise deve ser implantado para os clientes somente de médio porte, os quais, no presente estudo de caso, são em maior quantidade.

Souza e Chaia (2000, p.20), menciona que a fonte básica de informação reside nas demonstrações financeiras de renda e patrimônio que o cliente apresenta à empresa sendo também necessário consultar fontes bancárias e comerciais e ainda as empresas de *rating*.

Santos (2003, p.195) esclarece que *ratings* são opiniões sobre a capacidade futura dos devedores de efetuarem, dentro do prazo, o pagamento do principal e dos juros de suas obrigações. Assim, refletem o conjunto de observações e percepções de risco das agências especializadas, e não devem, em hipótese alguma, ser utilizado isoladamente como parâmetro para justificar decisões em propostas de crédito, investimentos em títulos de renda variável, transações financeiras estruturadas, etc. Portanto, as informações de *rating* são complementares às decisões de crédito.

Outra maneira se conhecer a situação financeira do cliente é a consulta as agências de **Credit Bureau**. No Brasil as mais conhecidas são: SERASA/EQUIFAX, SCI, SPC e SEPROC.

Estas agências estão conectadas ao Sistema Bancário do Brasil e possuem acesso à *performance* financeira de todas as pessoas Físicas e pessoas Jurídicas do país, na rede bancária. Possuem também acesso a todos os cartórios de protesto de títulos do território nacional e acesso às juntas comerciais.

Muitas empresas, de variados porte e ramo de atuação, por ocasião da análise de crédito de negócios com seus clientes, trocam informações de *performance* de pagamentos destes clientes com estas agências de *Credit Bureau*; logo, através destes acessos eles adquirem um rico e extenso banco de dados, que já vem armazenando muitos anos de “histórico” de *performance* financeira de empresas brasileiras.

Todo cliente da FICTICIA S/A deve ter o CNPJ ou CPF consultado nestas agências antes de se formalizar a primeira venda e antes mesmo de se criar um limite de crédito, ou ainda, sempre que a área financeira julgar necessária a consulta extraordinária. Através desta consulta o profissional de crédito poderá ter ciência da situação financeira de seu cliente, ponderando as seguintes informações apresentadas na consulta:

Se os dados cadastrais da ficha consultada estão iguais aos dados apresentados na ficha cadastral na FICTICIA S/A, validando principalmente:

- ✓ Data de constituição da empresa;

- ✓ Composição acionária;
- ✓ Participação dos sócios em outras empresas;
- ✓ Endereços (Matriz e Filiais);
- ✓ Se o cliente consultado tem operações financeiras para algum Banco;
- ✓ Se o cliente consultado tem cheque com sustação de pagamento;
- ✓ Se o cliente consultado tem cheque emitido na praça que retornou por insuficiência de saldo. Portanto, está incluído no CCF que é o Cadastro dos Emitentes de Cheques sem Fundo, do Banco Central, que se caracteriza quando o cheque é apresentado pela 2ª vez sem a devida provisão de fundos ao Serviço de Compensação de Cheques, executado pelo Banco do Brasil.
- ✓ Se o cliente consultado foi protestado por algum fornecedor, caracterizando uma compra à prazo “sem pagamento”;
- ✓ Se o cliente consultado tem alguma ação de execução fiscal (divida/renegociação de impostos), ou comercial (divida comercial não paga com processo de cobrança jurídica);
- ✓ Se há pedido de falência contra o cliente, por divida não paga no mercado;
- ✓ Se este cliente entrou com pedido de recuperação judicial;
- ✓ Se o cliente está em processo de recuperação judicial ativo (antiga concordata);
- ✓ Se o cliente tem *performance* de pagamentos pontuais com algum fornecedor cadastrado no Banco de Dados desta agência de *crédit bureau*;
- ✓ Se o cliente tem um histórico, passado e presente, de boa *performance* de pagamentos no mercado financeiro e comercial.
- ✓ Se os sócios da empresa estão com algum protesto, cheque sem fundo e/ou outra divida ativa não paga no Banco de dados da agência de *Credit Bureau*.

Etapa 3 – Limites de Crédito.

Destacamos a seguir alguns aspectos que entendemos serem de grande relevância para a implantação de limites de crédito:

Para que o cliente esteja autorizado a comprar à prazo na FICTICIA S/A, ele terá que passar pelo processo de aprovação de pedido.

O Processo de aprovação consiste em confrontar o valor do pedido e o prazo de faturamento com o quanto a empresa estipulou de valor de venda a prazo para ele.

Se o prazo de venda for à vista, não há a necessidade desta confrontação, portanto é apenas necessário esperar o pagamento em espécie pelo cliente para que a venda seja efetuada.

Qualquer venda que ocorra mediante a liberação de produto ou serviço sem o pagamento em espécie, é considerada venda prazo, venda com risco. Mesmo que o pagamento ocorra em cheque, pois a prestação de serviço e/ou a saída de produto sem devida compensação do cheque envolve risco de pagamento, como a devolução do cheque; e toda venda que envolva risco de pagamento é considerada venda a crédito.

Portanto, para toda venda a crédito tornar-se-á necessária a definição de um limite de crédito, ou seja, um valor para venda a prazo.

Cada empresa deve estipular uma correlação entre o preço de seus produtos, a margem líquida de ganho sobre eles e quanto ela está disposta a arriscar numa venda a prazo. Quanto menores são as margens de lucro e mais difícil é sua situação financeira, maior tendência ao conservadorismo ela terá na definição de um limite de crédito para seus clientes; contudo, a competitividade no mercado e a busca pela sobrevivência e por ganhos maiores levam as empresas a se arriscarem mais e a serem mais agressivas, se sujeitando a riscos, mesmo que se sintam frágeis, por isso, torna-se importante e necessária a fundamentação da ficha cadastral, da análise dos dados cadastrais e financeiros, a visita física constante e o monitoramento de *performance* de seus clientes.

Para cada tipo de cliente, deve se estabelecer parâmetros de concessão de limite de crédito. Através do quadro 13, destacamos as informações relevantes para empresas constituídas há menos de 01 ano.

Quadro 13 - Informações relevantes - Empresas com menos de 01 ano

Tipo de Cliente	Sócios	Dados Cadastrais	Serasa	Outros Negócios	Compras a Prazo no Mercado		Vendas	OBS
					Valores	Pagamentos		
Empresas de constituição inferior a 01 ano	Novos sem experiência	OK	Com restrições	Não	Sem histórico	Sem histórico	Somente a Vista	
		OK	OK	Não	Sem histórico	Sem histórico	A Vista por 06 meses até adquirir histórico na empresa	
		OK	Com restrições	Sim, com anos de mercado	Sem histórico, contudo compra bem com as outras empresas	Sem histórico, porém paga pontualmente com as outras empresas	Somente a Vista	Rever depois que limpar restrições no Serasa
		OK	OK	Sim, com anos de mercado	Sem histórico, contudo compra bem com as outras empresas	Sem histórico, porém paga pontualmente com as outras empresas	Limite de crédito mínimo, com 50% de a vista e 50% a prazo de 28 dias	Boa performance de 06 meses - 100% a prazo do limite mínimo, nova revisão em + 6 meses
		OK	OK	Sim, com anos de mercado	Valores irrelevantes com outros fornecedores	Atrasos no mercado	A Vista por 06 meses até adquirir histórico na empresa	
		OK	OK	Sim, com anos de mercado	Valores irrelevantes com outros fornecedores	Pontuais	Limite de crédito mínimo, com 50% de a vista e 50% a prazo de 28 dias	Boa performance de 06 meses - 100% a prazo do limite mínimo, nova revisão em + 6 meses
	Eram funcionários do concorrente, com anos de experiência	OK	OK	Não	Sem histórico	Sem histórico	A Vista por 03 meses até adquirir histórico na empresa	
		OK	Com restrições	Sim, com anos de mercado	Sem histórico, contudo compra bem com as outras empresas	Sem histórico, porém paga pontualmente com as outras empresas	Somente a Vista	Rever depois que limpar restrições no Serasa
		OK	OK	Sim, com anos de mercado	Sem histórico, contudo compra bem com as outras empresas	Sem histórico, porém paga pontualmente com as outras empresas	Limite de crédito mínimo, com 50% de a vista e 50% a prazo de 28 dias	Boa performance de 03 meses - 100% a prazo do limite mínimo, nova revisão em + 3 meses
		OK	OK	Sim, com anos de mercado	Valores irrelevantes com outros fornecedores	Atrasos no mercado	A Vista por 03 meses até adquirir histórico na empresa	
		OK	OK	Sim, com anos de mercado	Valores irrelevantes com outros fornecedores	Pontuais	Limite de crédito mínimo, com 50% de a vista e 50% a prazo de 28 dias	Boa performance de 06 meses - 100% a prazo do limite mínimo, nova revisão em + 3 meses

Fonte: Elaborado pelos autores.

Através do quadro 14, destacamos as informações relevantes para empresas constituídas há mais de 01 ano.

Quadro 14 - Informações relevantes - Empresas com mais de 01 ano

Tipo de Cliente	Sócios	Dados Cadastrais	Serasa	Outros Negócios	Compras a Prazo no Mercado		Vendas	OBS
					Valores	Pagamentos		
Empresas de constituição Superior a 01 ano	Novos sem experiência	OK	Com restrições	Não	Valores irrelevantes com outros fornecedores	Atrasos no mercado	Somente a Vista	
		OK	OK	Não	Valores irrelevantes com outros fornecedores	Pontuais	A Vista por 03 meses até adquirir histórico na empresa	
		OK	Com restrições	Sim, com anos de mercado	Sem histórico, contudo compra bem com as outras empresas	Sem histórico, porém paga pontualmente com as outras empresas	Somente a Vista	Rever depois que limpar restrições no Serasa
		OK	OK	Sim, com anos de mercado	Sem histórico, contudo compra bem com as outras empresas	Sem histórico, porém paga pontualmente com as outras empresas	Limite de crédito mínimo, com 50% de a vista e 50% a prazo de 28 dias	Boa performance de 03 meses - 100% a prazo do limite mínimo, nova revisão em + 3 meses
		OK	OK	Sim, com anos de mercado	Valores irrelevantes com outros fornecedores	Atrasos no mercado	A Vista por 03 meses até adquirir histórico na empresa	
		OK	OK	Sim, com anos de mercado	Valores irrelevantes com outros fornecedores	Pontuais	Limite de crédito mínimo, com 50% de a vista e 50% a prazo de 28 dias	Boa performance de 03 meses - 100% a prazo do limite mínimo, nova revisão em + 3 meses
	Eram funcionários do concorrente, com anos de experiência	OK	OK	Não	Valores irrelevantes	Atrasos no mercado	A Vista por 03 meses até adquirir histórico na empresa	
		OK	Com restrições	Sim, com anos de mercado	Sem histórico, contudo compra bem com as outras empresas	Sem histórico, porém paga pontualmente com as outras empresas	Somente a Vista	Rever depois que limpar restrições no Serasa
		OK	OK	Sim, com anos de mercado	Sem histórico, contudo compra bem com as outras empresas	Sem histórico, porém paga pontualmente com as outras empresas	Limite de crédito mínimo, com prazo de 28 dias	Rever após 03 meses mediante performance de pagamentos
		OK	OK	Sim, com anos de mercado	Valores irrelevantes com outros fornecedores	Atrasos no mercado	Limite de crédito mínimo, com 50% de a vista e 50% a prazo de 28 dias	Boa performance de 03 meses - 100% a prazo do limite mínimo, nova revisão em + 3 meses
		OK	OK	Sim, com anos de mercado	Valores irrelevantes com outros fornecedores	Pontuais	Limite de crédito mínimo, com prazo de 28 dias	Rever após 03 meses mediante performance de pagamentos
		OK	OK	Não	Valores relevantes	Atrasos no mercado	Limite de crédito mínimo, com 50% de a vista e 50% a prazo de 28 dias	Rever após 03 meses mediante performance de pagamentos
		OK	OK	Não	Valores relevantes	Pontuais	Limite de crédito mínimo, com prazo de 28 dias	Rever após 03 meses mediante performance de pagamentos

Fonte: Elaborado pelos autores.

Através do Quadro 15, destacamos as informações relevantes para empresas constituídas há mais de 03 anos.

Quadro 15 - Informações relevantes - Empresas com mais de 03 anos

Tipo de Cliente	Sócios	Dados Cadastrais	Serasa	Outros Negócios	Compras a Prazo no Mercado		Vendas	OBS
					Valores	Pagamentos		
Empresas de constituição Superior a 03 anos	Alteração nova na composição acionária da empresa	OK	Com restrições	Não	Valores irrelevantes com outros fornecedores	Atrasos no mercado	Somente a Vista	
		OK	OK	Não	Valores irrelevantes com outros fornecedores	Pontuais	A Vista por 03 meses até adquirir histórico na empresa	
		OK	Com restrições	Sim, com anos de mercado	Sem histórico, contudo compra bem com as outras empresas	Sem histórico, porém paga pontualmente com as outras empresas	Somente a Vista	Rever depois que limpar restrições no Serasa
		OK	OK	Sim, com anos de mercado	Sem histórico, contudo compra bem com as outras empresas	Sem histórico, porém paga pontualmente com as outras empresas	Limite de crédito mínimo, com 50% de a vista e 50% a prazo de 28 dias	Boa performance de 03 meses - 100% a prazo do limite mínimo, nova revisão em + 3 meses
		OK	OK	Sim, com anos de mercado	Valores irrelevantes com outros fornecedores	Atrasos no mercado	A Vista por 03 meses até adquirir histórico na empresa	
		OK	OK	Sim, com anos de mercado	Valores irrelevantes com outros fornecedores	Pontuais	Limite de crédito mínimo, com 50% de a vista e 50% a prazo de 28 dias	Boa performance de 03 meses - 100% a prazo do limite mínimo, nova revisão em + 3 meses
	Os mesmos sócios desde a constituição da empresa	OK	OK	Não	Valores irrelevantes com outros fornecedores	Atrasos no mercado	A Vista por 03 meses até adquirir histórico na empresa	
		OK	Com restrições	Sim, com anos de mercado	Sem histórico, contudo compra bem com as outras empresas	Sem histórico, porém paga pontualmente com as outras empresas	Somente a Vista	Rever depois que limpar restrições no Serasa
		OK	OK	Sim, com anos de mercado	Sem histórico, contudo compra bem com as outras empresas	Sem histórico, porém paga pontualmente com as outras empresas	Avaliar limite mínimo vs valores que compra no mercado, fazer um limite médio	Rever após 03 meses mediante performance de pagamentos
		OK	OK	Sim, com anos de mercado	Valores irrelevantes com outros fornecedores	Atrasos no mercado	Limite de crédito mínimo, com prazo de 28 dias	Rever após 03 meses mediante performance de pagamentos
		OK	OK	Sim, com anos de mercado	Valores irrelevantes com outros fornecedores	Pontuais	Avaliar limite mínimo vs valores que compra no mercado, fazer um limite médio	Rever após 03 meses mediante performance de pagamentos
		OK	OK	Não	Valores relevantes	Atrasos no mercado	Avaliar limite mínimo vs valores que compra no mercado, fazer um limite médio	Rever após 03 meses mediante performance de pagamentos
		OK	OK	Não	Valores relevantes	Pontuais	Avaliar limite mínimo vs valores que compra no mercado, fazer um limite médio	Rever após 03 meses mediante performance de pagamentos

Fonte: Elaborado pelos autores.

A empresa deve ter uma tratativa estabelecida para as exceções que não estão contempladas nos parâmetros estipulados para a definição de limites de crédito e formalizar as exceções por meio de critérios definidos por autonomias e alçadas.

Etapa 4 – Alçadas e Autonomias.

A decisão de venda a prazo expõe a empresa a riscos e visando mitigar riscos a empresa deve envolver autos escalões no processo de decisão à medida que a exposição de risco aumenta.

Para isso, deve ser aprovado e monitorado o cumprimento destas diretrizes.

No Caso da FICTICIA S/A, para definição de limite de crédito sugere-se os seguintes limites de alçada, identificados através do quadro 16, a seguir:

Quadro 16 - Responsabilidade X Alçadas para Crédito

RESPONSÁVEL	ALÇADA
Gerente Financeiro	Até R\$ 150.000,00
Diretor de Finanças e/ou Diretor Geral	Até R\$ 200.000,00
Comitê de Crédito (Gerente Financeiro, Diretor Financeiro e/ou Diretor Geral, Diretor Comercial)	Até R\$ 300.000,00
Diretor Executivo (Diretor Executivo + Comitê de Crédito)	Acima de R\$ 300.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores.

Obs.: O limite de crédito inclui os pedidos a serem produzidos + produto faturado (Carteira) + pedidos em produção, a soma destes serão a base de referência para se comparar com o limite de crédito

Eventualmente os limites estipulados podem ser extrapolados por eventos ocasionais, contudo, para que também haja mitigação de risco, torna-se necessário definir autonomia para se exceder os limites de crédito.

Autonomias também devem ser definidas. Valores menores de operação exigem uma quantidade menor de pessoas que liberam o crédito. Já operações de elevado valor devem envolver maior quantidade de pessoas do *staf* da empresa muitas vezes chegando até a constituir um comitê de crédito, como ocorre na empresa FICTICIA. Securato e Famá (1997, p.104) argumentam da seguinte forma:

Colhidas as informações e sanadas as dúvidas, é elaborada a análise de crédito, qu irá compor, junto com a documentação, o dossiê da empresa. O passo seguinte é o de expor a operação aos comitês que irão aprovar ou não o crédito solicitado.

No caso da FICTICIA S/A, as autonomias estão definidas no quadro 17, a seguir:

Quadro 17 - Responsabilidade e Autonomias para liberação de crédito

RESPONSÁVEL	R\$ 0 a R\$ 150 mil	R\$ 151 mil a R\$ 200 mil	R\$ 201 mil a R\$ 300 mil	> R\$ 301mil
Gerente Financeiro	Até + R\$ 30 mil	Até + R\$ 20 mil	Até + R\$ 15 mil	*
Diretor de Finanças e/ou Diretor Geral	Até + R\$ 50 mil	Até + R\$ 30 mil	Até + R\$ 20 mil	*
Comitê de Crédito (GF, DF/DG, DC)	*	*	Até + R\$ 50 mil	Até + R\$ 100 mil
Diretor Executivo Comitê de Crédito	*	*	*	A partir de + R\$ 100 mil

Fonte: Elaborado pelos autores.

OBS.: Se as exceções acontecerem com frequência, torna-se necessária a revisão do crédito.

Etapa 5 – Concentração de vendas em poucos clientes.

Uma das tendências comerciais que devem ser monitoradas e evitadas é a concentração de vendas em poucos clientes. Como modelo de referencia utilizamos a Resolução nº 1559 do CMN, de 22-12-88 (apud Securato e Famá, 1997, p.102), onde o Banco Central estabelece limite para as operações de crédito, junto às instituições financeiras, as quais servem de parâmetros para as empresas privadas em geral, tais como:

“I - Fixar em 30% do respectivo patrimônio líquido, ajustado na forma da regulamentação em vigor, o limite de diversificação de risco por cliente...

II - Determinar que os 10 (dez) maiores clientes não poderão, em conjunto, ser responsáveis por mais de 30% do total das operações ativas da Instituição.”

Levando-se em consideração o exemplo acima, a FICTICA deve atentar-se a estabelecer limites para evitar concentração de clientes. Um cliente pode em algum momento de sua história, enfrentar dificuldades financeiras e até mesmo vir a tornar-se insolvente, fato que freqüentemente chega ao conhecimento de todos. Se este fato vier a ocorrer e ainda, se algum de seus fornecedores tiver nele muita concentração de vendas, inevitavelmente absorverá estes problemas e colocará em risco a continuidade de seu próprio negócio.

Portanto, todo fornecedor precisa de infra-estrutura para atender seus clientes, sem permitir que ocorra concentração de vendas em algum cliente específico; sempre que este cliente quiser rever preços ou desistir de comprar deste fornecedor, o impacto será tão grande que o fornecedor passará a absorver prejuízos imediatos ou até ter que re-adequar sua infra-estrutura.

Para evitar a concentração de vendas em um ou poucos clientes, e por consequência, a dependência destes poucos clientes, a empresa deve buscar pulverizar o máximo possível as suas vendas. Em assim sendo, assim torna-se também necessário implantar limites para concentração de vendas em um único cliente. O ideal é que o maior cliente da empresa não tenha mais do que 20% do seu faturamento, pois caso este cliente venha a se tornar inadimplente, este impacto, embora representativo, não colocará em risco a continuidade do negócio.

Etapa 6 – Tabela de Preços.

Embora toda empresa tenha tabela de preço aprovada para a prática de venda aos clientes, existe a possibilidade de ocorrerem vendas divergentes dos valores aprovados.

Torna-se necessária a prática da conciliação das notas fiscais de vendas com as tabelas de preços com o intuito de se averiguar possíveis erros/divergências, contudo o ideal é que a ação seja preventiva e para tanto se torna necessário o uso de sistemas de informática integrados, onde nos processos de vendas, os pedidos antes de serem faturados e aprovados para vendas, sejam confrontados com a tabela de preços e só aprove a operação de venda depois de validada pelo processo.

Para os casos em que inexistente um sistema informatizado o processo deverá ser executado manualmente, o que vai demandar maior tempo de operação da área

de administração de vendas porém, oferecendo também garantias de que os preços utilizados conferem com as tabelas de preço em uso.

Etapa 7 – Prazos de Faturamento:

A falta de controle e de processos bem definidos expõe as empresas à falhas e fraudes nos processos de vendas. Um deles seria nos prazos de faturamento onde notas fiscais que deveriam ser emitidas com condição de pagamento “à vista”, acabam sendo enviadas aos clientes com condição de pagamento “à prazo” por falta de integração de processos, expondo a empresa a riscos, pois clientes que comprem a vista, na maioria das vezes, não tem limite de crédito aprovado.

Outra situação importante e que merece destaque é a venda “à prazo” sem o respectivo acréscimo de custo financeiro adicional, onde vendas com prazo de 21 dias, por exemplo, não pode ter o mesmo valor de vendas com prazo de 28 dias. Os Bancos que fornecem os recursos financeiros para as empresas cobram um custo financeiro independentemente do prazo da operação, seja ela de 01 dia ou de 21 dias. Portanto, nada mais justo do que repassar este custo ao cliente pro ocasião da negociação do prazo de pagamento mais dilatado.

Etapa 8 – Desconto e Abatimentos

A falta de políticas e processos claros dá margem para ações que prejudicam a empresa, todo e qualquer abatimento no valor de venda e/ou desconto expõe a empresas a perdas financeiras. Daí a necessidade de se exigir ao processo de venda a devida autorização para os casos de abatimentos concedidos.

Para que ocorram eventos coerentes com a operação, torna-se necessária a definição e a implementação de praticas e políticas de descontos e abatimentos, lembrando que, na falta destes, sempre haverá margem para excessos e abusos.

Etapa 9 – Adimplência e Inadimplência

As vendas só podem ocorrer para clientes que estejam adimplentes, contudo também se torna necessária a determinação de liberações por exceções para clientes inadimplentes.

Quando os títulos vencidos e não pagos forem inferiores a poucos dias de atraso e o cliente devedor não tiver histórico de “mal pagador” no mercado, nem na empresa, ou a informação de que está enfrentando problemas financeiros poder-se-á, então, avaliar excepcionalmente a liberação de novas vendas. Fora deste perfil deve-se manter a disciplina de se liberar vendas a prazo somente para clientes adimplentes.

Uma política de crédito não se resume apenas ao processo de concessão de limites aos clientes, envolve, também, a definição dos parâmetros para venda a crédito, a criação de mecanismos para acompanhamento e monitoramento desses clientes e a adoção de políticas para cobrança dos inadimplentes. (SOUZA E CHAIA, 2000)

Etapa 10 – Prorrogações

A prorrogação de um vencimento quando se tratar de venda à prazo, invariavelmente ocorre por problemas comerciais daquele que solicita a prorrogação de pagamento e, neste caso, deve deverá estar estabelecido por políticas e processos os eventos que tornam essa ação elegível.

A repetição dos eventos causadores caracteriza-se em sinal de alerta para as condições financeiras do cliente em questão. Este tipo de evento deve ser tratado dentro da organização, com muito critério, pois, poderá vir a comprometer a saúde financeira e o fluxo de caixa da empresa ensejando este fato em perda financeira muitas vezes de difícil reversão.

Há casos em que as prorrogações são solicitadas por problemas de caixa dos clientes e nestes casos a empresa deve ter critérios de parceria, contudo limitando-se a repetição do evento. Exemplo:

1. Cliente que tem um bom histórico de pagamentos e bom relacionamento comercial poderá eventualmente pedir prorrogação de vencimentos sem ônus adicionais;
2. Já se houver repetidas solicitações, mesmo sendo de um bom cliente, custos financeiros deverão ser repassados e na continuidade de solicitações, as mesmas deverão ser recusadas e o cliente deverá ser monitorado, pois atrasos constantes representam problemas financeiros e riscos de perda, devendo-se inclusive se rever o limite de crédito vigente do cliente em questão; para se decidir por sua redução, bloqueio ou até mesmo cancelamento.

No caso da FICTICIA S/A, destacamos os seguintes processos e procedimentos como oportunos ao trabalho de auditoria sendo que este trabalho poderá ser de natureza periódica ou aleatória (sem data determinada):

- Pedido e/ou Ordem de compra;
- Ficha com dados cadastrais dos clientes e respectivas documentações comprobatórias;
- Limites de Crédito;
- Alçadas e Autonomias;
- Concentração de vendas em poucos clientes;
- Tabela de Preços;
- Prazos de Faturamento;
- Descontos e Abatimentos;
- Adimplência e Inadimplência;
- Prorrogações;

No trabalho de auditoria detecta-se oportuna a aplicação dos seguintes exames:

1. Exames físicos – Compreende o exame de documentos, verificação in loco:
 - 1.1. De identificação – comprovação através do exame visual dos itens pertinentes ao processo de vendas;
 - 1.2. De existência física – constatação visual de que o objeto examinado existe realmente;
 - 1.3. De autenticidade – discernir se o objeto examinado é autêntico, legítimo, real, verdadeiro, confiável;
 - 1.4. De quantidade - avaliar fisicamente a veracidade das quantidades apuradas
 - 1.5. De qualidade – exame visual de que o objeto examinado merece fé, credibilidade.
2. Exames de confirmação – exames comprobatórios através de fontes externas á empresa, neste processo, consultas aos clientes da FICTICIA S/A.
3. Exames de documentos originais – Compreendem o exame de documentos que comprovem transações comerciais

- 3.1. Autenticidade – verificar se a documentação é autêntica e mercê fé;
- 3.2. Normalidade – determina se as operações realizadas são adequadas às funções comerciais da empresa;
- 3.3. Aprovação – verifica se as operações e/ou documentações foram aprovadas e reconhecidas por pessoas em níveis adequados e responsáveis;
- 3.4. Registro – averiguação de que os registros das transações e das operações são adequados em função da documentação analisada e de que estão devidamente contabilizadas em contas corretas
4. Exames de conferência de cálculos – Constatação matemática e financeira das equações operacionais da empresa, nos processos comerciais, no nosso caso adéquam-se a revisão dos custos financeiros embutidos nos preços, das margens de venda etc.
5. Exames de escrituração – Constatação da veracidade das informações contábeis, através de composição de saldos, análises e conciliações das vendas, da tabela de preço, dos descontos e abatimentos, das prorrogações dos juros etc.
6. Investigação minuciosa – Exame detalhado da documentação de vendas, no caso da FICTICIA S/A, do contrato e dos pedidos filhotes de venda e dos documentos cadastrais.
7. Inquérito – Formulação de perguntas para comprovação das informações já obtidas nos exames anteriores, útil para entendimento dos controles internos da empresa.
8. Exame dos registros auxiliares – Exame de dados que auxiliem no processo de validação, no caso das vendas, recomenda-se análise da carteira (contas a receber) da FICTÍCIA S/A
9. Correlação das informações obtidas - Relacionamento harmônico do sistema contábil de partidas dobradas, verificar na FICTICIA S/A a constituição da provisão de devedores duvidosos com a conta de resultados e a do contas a receber
10. Observação – O auditor utiliza-se de sua experiência e através da observação dos processos consegue identificar necessidades de auditoria embora não haja evidências.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho não pode ser considerado definitivo e conclusivo a respeito das questões tratadas em todos os seus itens por se tratar de matéria dinâmica, a qual está em constante alteração. Recomendamos revisão periódica para reavaliar todos os seus pontos e validá-los conforme o desenvolvimento da organização.

Embora todos os autores concordem sobre a importância da implantação da política de crédito, a existência de opiniões diferentes entre os mesmos expressam a oportunidade de uma revisão e atualização constante deste estudo.

Através da bibliografia utilizada para este trabalho compreendemos a grande importância da política de crédito nas empresas e que a sua implantação estabelece padrões e regras a serem seguidas do dia-dia, de forma padronizada e consistente diante de diferentes questões e situações, em conformidade com os objetivos estabelecidos.

A empresa FICTICIA S/A, acreditou na importância da política de Crédito e determinou a sua implantação, estabelecendo alçadas e autonomias além da padronização de rotinas e formulários que permitem averiguação dos procedimentos através de rotinas de auditoria.

A confirmação prestada pela gerencia financeira da empresa de que houve redução tanto na inadimplência (para a casa de 2%) como também nos prazos de recebimento permitem que se conclua que a proposta deste trabalho é válida e contribui para a melhoria dos resultados das empresas. Podemos também concluir que a padronização das rotinas e estabelecimento de regras para alçadas e autonomias permite maior qualidade no crédito deferido.

Através da auditoria é possível efetuar-se avaliações periódicas das normas e procedimentos em todo o processo e propor medidas corretivas sempre que se julgue oportuno.

E por fim, podemos concluir que a implantação de uma política de crédito poderá garantir vendas lucrativas às empresas e ainda evitar o favorecimento de clientes que não apresentem as condições mínimas para obter o crédito pleiteado. Cabe salientar ainda que a implantação de alçadas e autonomias contribui sobremaneira para o controle das decisões internas que eventualmente possam vir a favorecer indevidamente algum cliente. Esta prática também contribui para evitar fraudes internas. A ausência de controles permite que o mesmo cliente seja

beneficiado diversas vezes através da concessão de crédito acima de sua capacidade de pagamento.

Por essas razões afirmamos que a implantação de uma política de crédito garante o fortalecimento da saúde financeira das empresas.

Sugerimos que novos estudos sejam efetuados com o intuito de se averiguar a confirmação obtida no presente trabalho também em outros segmentos empresariais, destacando-se também o porte das empresas, como empresas de pequeno e médio porte ou até mesmo de grande porte. O universo empresarial é vasto por isso as oportunidades de estudo são imensas e propiciam aos pesquisadores oportunidades que se renovam a cada dia.

REFERÊNCIAS

- ATTIE William. **Auditoria – Conceitos e Aplicações**. 3ªed. São Paulo, Atlas, 1998.
- BLATT, Adriano. **Fraudes e golpes em crédito e cobrança e outros estelionatos que afetam nosso cotidiano**. Campinas-SP: Printed, 2000.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.
- BROM, Luiz Guilherme. **Crédito Comercial – Administração das Vendas a Prazo**. São Paulo: Iglu, 2003.
- CHIZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 7ªed. São Paulo: Cortez, 2005.
- COSTA, Reinaldo Rocha. **Análise Empresarial Avançada para Crédito**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- FIPECAFI. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações. Aplicável também às demais sociedades**. 4ªed. São Paulo: Atlas, 1995.
- FRANCO Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria Contábil**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1996
- LOPES DE SÁ, Antonio. **Curso de Auditoria**. 10ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços – Abordagem Básica e Gerencial**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de Informações Gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. 8ªed. São Paulo: Atlas, 2002.
- PAIVA, Carlos Alberto de Carvalho. **Administração do Risco de Crédito**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- PEREIRA, Ailton Gil Paz. **Tudo Sobre Cadastro, Crédito e Cobrança**. 2ª Ed. São Paulo: Nobel, 1991.
- PRAZERES, Hêlvio T. Cury. **Análise de Crédito e Cobrança na Pequena Empresa**. Viçosa-MG, CPT, 2008.
- RIBEIRO, Osni Moura. **Estrutura e Análise de Balanços – Fácil**. 7ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2004.
- SÁ, Carlos Alexandre. **Estabelecimento de Limite de Crédito**. Uma nova abordagem para um velho problema. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- SANTOS, José Odálio dos. **Análise de Crédito – Empresas e Pessoas Físicas**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Análise de Crédito – Concessão e Gerência de Empréstimos**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- SECURATO, José Roberto. **Crédito – Análise e Avaliação do Risco. – Pessoas Físicas e Jurídicas**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2007.
- SILVA, Edna Lucia da; MENEZES, Estera Muszkt. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração da Dissertação**. 3ª Ed. Florianópolis: UFSC, 2001. Disponível em: <http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20da%20Pesquisa%203a%20edicao.pdf>
- Acesso em 29/10/2010.
- TSURU, Sérgio Kazuo; CENTA, Sérgio Alexandre. **Crédito no Varejo para pessoas físicas e jurídicas**. Curitiba, Editora IBPEX, 2007.
- _____. **Crédito no Varejo para pessoas físicas e jurídicas**. Curitiba, Editora IBPEX, 2009.

Centro de Divulgação Científica e Cultural. Universidade de São Paulo-USP **A importância da Pesquisa Bibliográfica na construção do conhecimento.** Disponível em <http://www.cdcc.usp.br/bibli/home/GUERREIRO2002Importancia.pdf>. Acesso em 23/10/2010.

SOUSA, A., CHAIA, A.. **Política de crédito: uma análise qualitativa dos processos em empresas.** REGE Revista de Gestão, América do Norte, 7, jun. 2010. Disponível em: <http://rege.masteraut.com/ojs/index.php/rege/article/view/163/98>. Acesso em: 31 May. 2011.

SECURATO, José Roberto e FAMA, Rubens. **Um procedimento para a decisão de crédito pelos bancos.** Rev. Adm. Contemp. [online]. 1997, vol.1, n.1 [cited 2011-03-26], pp. 101-119 . Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551997000100006&lng=en&nrm=iso. ISSN 1982-7849. doi: 10.1590/S1415-65551997000100006

TRF4 - APELAÇÃO CIVEL: AC 1403 SC 97.04.01403-1. **Embargos à Execução. Liquidação de Sentença. Comprovação da Propriedade de Veículo. Preclusão. Inocorrência.** Disponível em: <http://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/1092593/apelacao-civel-ac-1403-sc-970401403-1-trf4>. Acesso em: 26/03/2011.

LOBO, Paulo Luiz Netto. Características atuais do contrato de compra e venda. Disponível em: <http://jus.uol.com.br/revista/texto/8372/caracteristicas-atuais-do-contrato-de-compra-e-venda/2>. Acesso em 17/05/2011.

CARBONE, Olívia Bastos; NEBEL, Gitana; Ms. KARNOPP, Nilo. **A política de concessão de Crédito entre Pessoas jurídicas.** Disponível em: Fonte: http://www.ufpel.edu.br/cic/2009/cd/pdf/SA/SA_02088.pdf, acesso em 18/05/2011.

CLEYTON, Marcos. **GESTÃO DE RISCO – Consultoria em resultados.** Disponível em: <http://gestaoderisco.com/gestao-de-risco-x-area-comercial>. acesso em 18/05/2011.

SANCHEZ, Rodrigo. **A redução da inadimplência começa pela análise de crédito.** Disponível em: http://serasaexperianpme.com.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=258:a-reducao-da-inadimplencia-comeca-pela-analise-de-credito&catid=56:serasa-experian&Itemid=72. Acesso 26/03/2011.

ANEXOS

Anexo 1 – Balanço Patrimonial – Empresa FICTICIA

FICTICIA S/A

BALANÇO PATRIMONIAL

PARA OS EXERCÍCIOS ENCERRADOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2010 E 31 DE DEZEMBRO DE 2009

Valores em R\$ 1,00

<u>ATIVO</u>	<u>CONSOLIDADO</u> 31/12/2009 R\$		<u>CONSOLIDADO</u> 31/12/2010 R\$	
CIRCULANTE				
Caixa e bancos	243.364	0,8%	214.100	0,5%
Contas a receber	7.339.270	25,2%	8.829.000	21,1%
Estoques	4.514.061	15,5%	6.445.971	15,4%
Impostos a recuperar	603.076	2,1%	502.257	1,2%
Outras contas	117.075	0,4%	45.753	0,1%
	12.816.845	44,1%	16.037.080	38,4%
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO				
Cauções e depósitos judiciais	200.941	0,7%	216.317	0,5%
Impostos diferidos	4.363.792	15,0%	4.363.792	10,4%
Outros valores realizáveis	2.277.251	7,8%	11.943.850	28,6%
	6.841.984	23,5%	16.523.960	39,6%
PERMANENTE				
Investimentos	3.036.425	10,4%	3.036.425	7,3%
Imobilizado	3.956.472	13,6%	4.462.664	10,7%
Diferido	2.435.025	8,4%	1.717.241	4,1%
	9.427.922	32,4%	9.216.331	22,1%
TOTAL DO ATIVO	29.086.751		41.777.371	
<u>PASSIVO</u>	<u>CONSOLIDADO</u> 31/12/2009 R\$		<u>CONSOLIDADO</u> 31/12/2010 R\$	
CIRCULANTE				
Fornecedores	2.098.995	7,2%	2.645.138	6,3%
Adiantamento de Clientes	540.438	1,9%	223.590	0,5%
Empréstimos e financiamentos	15.830	0,1%	2.571.756	6,2%
Contribuições e tributos a recolher	24.016.721	82,6%	23.278.750	55,7%
Provisões para Contingências Fiscais	14.025.300	48,2%	14.838.946	35,5%
Provisões trabalhistas	2.770.383	9,5%	3.289.866	7,9%
Provisões para Garantias	337.576	1,2%	193.455	0,5%
Provisões Diversas	5.043.690	17,3%	4.814.660	11,5%
Outras contas a pagar	-113.139	-0,4%	-66.327	-0,2%
	48.735.795	167,6%	51.789.834	124,0%
EXIGÍVEL A LONGO PRAZO				
Empréstimos e financiamentos	0	0,0%	0	0,0%
Débitos com pessoas ligadas	15.384.048	52,9%	26.954.572	64,5%
	15.384.048	52,9%	26.954.572	64,5%
RESULTADO DE EXERCÍCIOS FUTUROS				
Venda para Entrega Futura	50.521	0,2%	0	0,0%
	50.521	0,2%	0	0,0%
PASSIVO A DESCOBERTO				
Capital social	21.339.941	73,4%	21.339.941	51,1%
Lucros ou Prejuízos Acumulados	-56.423.553	-194%	-58.306.977	-139,6%
	-35.083.612	-121%	-36.967.036	-88,5%
TOTAL DO PASSIVO	29.086.751		41.777.371	

Anexo 2 – DRE – Empresa FICTICIA

FICTICIA S/A

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO

PARA OS EXERCÍCIOS ENCERRADOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2010 E 31 DE DEZEMBRO DE 2009

Valores em R\$ 1,00

	CONSOLIDADO 31/12/2009 R\$		CONSOLIDADO 31/12/2010 R\$	
RECEITA BRUTA	29.569.600		32.304.795	
DEDUÇÕES DA RECEITA	-7.592.794		-6.433.627	
RECEITA LÍQUIDA	21.976.806		25.871.168	
CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	-16.566.980	-75,4%	-19.448.572	-75,2%
RESULTADO BRUTO	5.409.825	24,6%	6.422.597	24,8%
RECEITAS (DESPESAS) OPERACIONAIS				
Vendas	-1.769.175	-8,1%	-1.940.092	-7,5%
Administrativas	-4.192.623	-19,1%	-3.483.547	-13,5%
Despesas Financeiras	-4.550.034	-20,7%	-2.981.491	-11,5%
Receitas Financeiras	3.773.239	17,2%	1.818.292	7,0%
Outras receitas/despesas operacionais, líquidas	-1.414.765	-6,4%	178.903	0,7%
	-8.153.358	-37,1%	-6.407.936	-24,8%
LUCRO (PREJUÍZO) OPERACIONAL	-2.743.532	-12,5%	14.661	0,1%
RESULTADO NÃO OPERACIONAL	-318.998	-1,5%	-618.637	-2,4%
PROVISÃO PARA IRPJ E CSLL	-913.580	-4,2%	-1.279.247	-4,9%
PREJUÍZO DO EXERCÍCIO	-3.976.111	-18,1%	-1.883.223	-7,3%